

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Diseño de las competencias laborales para el personal administrativo a través de la cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito**

Darío Simón Aimara Chiquin

Tutor: Jorge Wilmer Izquierdo Lozano

Quito, 2021

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Darío Simón Aimara Chiquin, autor de la tesis titulada “Diseño de las competencias laborales para el personal administrativo a través de la cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos; virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito DM., .....

Firma: .....



## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar las competencias laborales en función de la cultura organizacional para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, a fin de dotar de una herramienta que permita a los directivos identificar y gestionar los comportamientos de los colaboradores de tal forma que maximice el desempeño de estos, y sea coherentes con la cultura organizacional idónea para la Universidad.

La investigación se diseñó bajo un enfoque descriptivo, a través de fundamentación teórica de autores relevantes, encuestas y entrevistas a informantes calificados de la alta gerencia. Las variables del estudio son: variable independiente cultura organizacional y la variable dependiente competencias laborales

Se segmentó a la población como una unidad de análisis, se tomó en cuenta a todos los colaboradores administrativos a excepción de quienes no cumplieran 6 meses de labores.

El modelo utilizado para el diagnóstico de cultura actual y deseada fue modelo de valores de competencia creado por Cameron y Quinn y cuyo instrumento de medición es el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

El diagnóstico estableció que la cultura actual, es la jerárquica con un 40,72 %, la segunda cultura identificada como actual es la cultura tipo clan con un 29,48 %, siendo estas culturas como las dominantes en la Universidad Politécnica Salesiana.

Se identificó a la cultura tipo clan como la cultura preferida con un 33,29 %, seguida de la cultura de mercado con un 26,27 %.

De los resultados de las entrevistas aplicadas a directivos de la Universidad Salesiana, identifican como cultura actual a la jerárquica y consideran que esta cultura debe mantenerse, ya que la universidad aún es joven y está sentando las bases para un crecimiento por lo que la cultura jerárquica es apropiada para ello.

Una vez diagnosticada la cultura organizacional se conformó un grupo especializado de profesionales, que diseñaron veintiuna competencias laborales idóneas a las culturas; jerárquica mayoritariamente y con algunos factores alineados a la cultura de tipo clan a fin de alinearse al lado humanista de la universidad, así como su misión y valores.



Dedico este trabajo a mi hermano Carlos Augusto Aimara, que me ha inspirado para ser mejor ser humano.





## **Agradecimientos**

Agradezco a mi familia por la fe y el apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A mi madre por su amor incondicional, su sabiduría y fortaleza que guían mis acciones día a día.

A mi esposa por su entrega y amor, por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mi tutor Jorge Izquierdo por su guía, palabras oportunas y ánimo, su profesionalismo y don de gente me ha inspirado a continuar adelante.

Agradezco además a la Universidad Andina Simón Bolívar, por la oportunidad de formarme en sus aulas con docentes brillantes quienes me ayudaron a crecer.



## Tabla de contenidos

Figuras y tablas .....	15
Introducción.....	17
Capítulo primero Marco teórico .....	19
1 Antecedentes.....	19
1.1. Los Salesianos en el mundo .....	19
1.2. Los Salesianos en el Ecuador .....	19
1.3. Universidad Politécnica Salesiana.....	20
2. Cultura organizacional.....	20
2.1. Factores de la cultura organizacional .....	23
2.2. Función de la cultura organizacional.....	23
3. Modelos de cultura organizacional.....	24
3.1. Modelo de cultura organizacional de Edgar Schein .....	24
3.2. Modelo de cultura de Hofstefe, Hofstefe y Minkov (2010) .....	24
3.3. Modelo de cultura de Denison (1997) .....	24
3.4. Modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2011) .....	25
Modelo de valores de competencia (MVC).....	25
4. Medición de la cultura organizacional.....	28
5. Diagnóstico de la cultura organizacional .....	28
6. Competencias laborales .....	30
6.1. Ventajas del uso del modelo de gestión por competencias .....	31
6.2. Características del modelo de gestión por competencias .....	32
6.3. Componentes del modelo de gestión por competencias.....	32
6.4. Importancia del modelo de gestión por competencias para la gestión del talento humano .....	33
6.5. Modelos para identificación de competencias.....	33
6.5. Comportamientos observables.....	38
6.6. Implementación de la gestión por competencias.....	38
Capítulo segundo Metodología.....	39
1. Variables de estudio .....	39
2. Enfoque de investigación .....	40

3.	Tipo de investigación .....	41
3.1.	Por fuentes de investigación: investigación exploratoria .....	41
3.2.	Por el control de las variables: investigación no experimental .....	42
3.3.	Por el alcance: investigación descriptiva.....	42
4.	Unidad de análisis.....	43
4.1.	Perfil del grupo potencial .....	43
4.2.	Población y muestra.....	44
5.	Instrumentos de recolección de información.....	45
5.1.	Encuesta Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) .....	45
5.2.	Estructura encuesta OCAI .....	46
5.4.	Método de cálculo .....	46
	Aplicación de la encuesta .....	47
5.5.	Validez y confiabilidad del instrumento .....	50
	Capítulo tercero Análisis de resultados .....	55
1.	Cultura actual y cultura preferida resultados generales.....	55
2.	Análisis de los resultados: cultura actual y preferida por ámbito.....	57
3	Resultados generales de diagnóstico de la cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana .....	64
4.	Criterio de autoridades de la Universidad Politécnica Salesiana. ....	66
	Capítulo cuarto Diseño de competencias en función del diagnóstico de cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito .....	69
1.	Diseño de competencias del personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana .....	69
2.1.	Paso a: revisión y análisis de la visión institucional.....	70
2.2.	Paso b: Definición de competencias por la autoridad de la sede Quito.....	72
3.	Estructura del diccionario de competencias .....	81
3.1.	Clasificación de las competencias por tipo. ....	83
3.2.	Asignación de competencias para el personal directivo y administrativo.....	83
3.3.	Asignación de las competencias a las familias ocupacionales .....	85
3.4.	Distribución de las competencias según el área o cargo de desempeño.....	86
3.5.	Descripción de cargo por Competencias. ....	86
4.	Diccionario de competencias de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito. ..	86
4.1.	Competencias generales .....	87
	Competencia 1: Compromiso con el Proyecto Universitario .....	87

Competencia 2: Disponibilidad para con otros .....	87
Competencia 3: Mejoramiento continuo .....	88
Competencia 4: Comunicación efectiva y asertiva.....	88
4.2. Competencias específicas .....	89
Competencia 5: Visión Estratégica.....	89
Competencia 6: Toma de decisiones .....	89
Competencia 7: Colaboración .....	90
Competencia 8: Orientación al usuario .....	91
Competencia 9: Sintonía con el mundo juvenil.....	91
Competencia 10: Gesto oportuno .....	92
Competencia 11: Innovación .....	93
Competencia 12: Construir buenas relaciones interpersonales .....	94
Competencia 13: Trabajo en equipo.....	95
Competencia 14: Adaptabilidad al Cambio.....	96
Competencia 15: Orientación a los resultados con calidad .....	97
Competencia 16: Planificación y organización .....	98
Competencia 17: Capacidad de Análisis .....	98
Competencia 18: Monitoreo y evaluación.....	99
Competencia 19: Liderazgo de equipos.....	100
Competencia 20: Valorización del Talento Humano .....	101
Competencia 21: Empoderamiento .....	102
Conclusiones y recomendaciones.....	103
Conclusiones.....	103
Recomendaciones .....	105
Lista de referencias.....	107
Anexos.....	111



## Figuras y tablas

Figura 1. Niveles de la cultura organizacional según Schein .....	22
Figura 2. Modelo de los valores de competencia. ....	26
Figura 3. Análisis de Confiabilidad: Alpha de Cronbach según la cultura percibida actual y la deseada y por dimensión estudio de confiabilidad trabajo diversos autores. ....	51
Figura 4. Validación OCAI alfa de Cronbach UTE – PUCE .....	53
Figura 5. Resultado cultura actual versus preferida .....	56
Tabla 1. Tipos de cultura organizacional según MVC .....	27
Tabla 2. Dimensiones del OCAI.....	29
Tabla 3. Modelos de competencias .....	34
Tabla 4. Descripción de modelos de gestión por competencias conductuales .....	36
Tabla 5. Perfil de la población de estudio .....	44
Tabla 6. Población .....	44
Tabla 7. Muestra estratificada .....	45
Tabla 8. Tipos culturales para la valoración.....	46
Tabla 9. Formato de encuesta OCAI Universidad Politécnica Salesiana.....	47
Tabla 10. Ejemplo de método de cálculo para obtención de resultados.....	49
Tabla 11. Resultados generales de identificación de la cultura organizacional .....	55
Tabla 12. Características dominantes .....	57
Tabla 13. Liderazgo organizacional .....	59
Tabla 14. Administración del recurso humano.....	60
Tabla 15. Unión de la organización.....	61
Tabla 16. Énfasis estratégicos .....	62
Tabla 17. Criterio de éxito.....	63
Tabla 18. Datos generales de diagnóstico de cultura personal administrativo y directivos .....	65
Tabla 19. Identificación de tipo de cultura actual y preferida por las autoridades.....	68
Tabla 20. Inventario de cargos de la Universidad Salesiana .....	74
Tabla 21. Identificación de formación y experiencias de los grupos de puestos.....	75
Tabla 22. Familias ocupacionales.....	79
Tabla 23. Descripción de niveles de competencias. ....	81

Tabla 24. Ámbitos de competencias Universidad Salesiana .....	82
Tabla 25. Asignación de competencias .....	84
Tabla 26 Asignación de competencias a familias ocupacionales .....	85



## Introducción

El estudio de la cultura organizacional ha ganado espacio en las organizaciones, ahora es más frecuente escuchar a directivos y líderes de equipos cuestionarse sobre ¿Qué es la cultura organizacional? ¿Cómo se construye y mantiene la razón de ser de la empresa?, ¿Cómo la cultura organizacional influye en el comportamiento de los colaboradores? ¿Cómo los colaboradores ayudan a mantener la cultura organizacional?

Si bien a la cultura organizacional ha sido de interés entre los profesionales de la gestión del talento humano, su estudio no ha llegado a definir todas las interrogantes que la rodean, ya que la misma evoluciona en función de; el comportamiento de sus integrantes, la globalización, el desarrollo de la tecnología, los nuevos canales de comunicación y los cambios generacionales.

En el país no es común ver a los directivos interesarse en la cultura organizacional, su interés se centra en la productividad, costo / beneficio, tecnología, manejo de la marca, etc., los temas relacionados con el comportamiento humano les es ajeno tanto por desconocimiento como por falta de interés.

Por lo que la gestión de la cultura organizacional es un nuevo desafío para la administración del talento humano del país, aspecto que si lo gestiona adecuadamente llegara a convertirse en un socio estratégico fundamental en las organizaciones.

En la Universidad Politécnica Salesiana desde sus inicios ha existido una preocupación por el bienestar y garantizar los derechos de sus colaboradores por lo que no es ajena el centrarse en las personas, pues desde sus inicios fue pensada como segundo hogar para sus colaboradores y centro de desarrollo para los jóvenes, la Universidad está presente en varias ciudades del país, cuenta con cientos de colaboradores por lo que demanda una gestión más eficaz de sus colaboradores, es por ello que conocedor de que el modelo de gestión de competencias es el modelo más adecuado para la administración actual del talento humano y si estas son delineadas en función de la cultura organizacional de la Universidad Salesiana traerá beneficios para la institución y aumentara el sentido de pertenencia los colaboradores, a partir de ellos la presente investigación tiene como pregunta central: ¿Cuáles son las competencias laborales adecuadas para el personal administrativo en función de la Cultura Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito?.

Para responder esta interrogante, la investigación se plantea los siguientes objetivos:

Objetivo general: Identificar el tipo de cultura organizacional y diseñar las competencias laborales para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana.

Objetivos específicos:

Analizar el tipo de cultura organizacional actual y preferida en la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito.

Determinar los factores culturales propios de la Universidad Politécnica Salesiana que pueden derivarse en competencias laborales acordes a la cultura organizacional.

Definir las competencias laborales para el personal administrativo en función de la cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito.

Una vez delineados los objetivos se procedió a desarrollar el trabajo de investigación lo que arroja los siguientes capítulos.

En el primer capítulo pone en contexto del lector a la Universidad Salesiana y la fundamentación teórica que respalda la investigación de las variables involucradas, así como la descripción de varios modelos de cultura organizacional.

En el segundo capítulo se establece la metodología que se aplicara en la investigación, el modelo de diagnóstico, el instrumento de recolección de datos y el método de cálculo de datos, se establece además la unidad de análisis dentro del grupo de administrativos de la sede Quito.

El tercer capítulo presenta los resultados de la encuesta, así como su análisis en función de la cultura percibida como actual y deseada, estos resultados se presentan en primera instancia por un grupo general de colaboradores administrativos y otro grupo de directivos de la sede Quito.

En el cuarto capítulo una vez definida la cultura dominante, la cultura deseada y corroborar los criterios de altos directivos de la Universidad, se procede con la ayuda de un grupo especializado de colaboradores a definir y estructurar las competencias laborales y sus niveles, las cuales son afines a la cultura organizacional.

En este capítulo se definen veintiuna competencias laborales para el personal administrativo de la sede Quito, así como los comportamientos asociados a cada nivel de competencia.

## Capítulo primero

### Marco teórico

#### 1 Antecedentes

##### 1.1. Los Salesianos en el mundo

Los Salesianos son una congregación de religiosos fundada en 1859 por San Juan Bosco o más conocido como "Don Bosco" (1815-1888), se los conoce como Salesianos de Don Bosco (Sdb), su sede principal se ubica en Italia, es la segunda congregación religiosa más grande de la iglesia católica.

En 1876 Don Bosco publicó su descripción del sistema preventivo el cual expresa el modelo educativo Salesiano, su misión es “la educación, promoción integral y evangelización de los jóvenes, el Carisma heredado de Don Bosco y que los anima al servicio al prójimo, el amor a los jóvenes, el dar sin esperar nada”. (Dicasterio de Pastoral Juvenil, SDB 2014, pág. 98)

Para el año 2020 los Salesianos son “alrededor de 14.476, con presencia en 134 países, distribuidos en 90 inspeccionías o provincias religiosas, ejercen su acción en diversas casas y obras destinadas a los jóvenes y más pobres”. (Salesianos.info 2020)

La congregación Salesiana es liderada por el Rector Mayor denominado también sucesor de Don Bosco y su consejo general, la congregación se divide en:

*Inspeccionías:* actualmente 95 en todo el mundo. *Casa Salesiana:* Son más de 1859 casas y están coordinadas por un director responsable y puede estar conformada por distintas obras. *Obras:* Son acciones concretas que los salesianos desarrollan alrededor del mundo en favor de los jóvenes entre las diversas obras encontramos: oratorios, centros juveniles, escuelas, colegios, universidades, internados, residencias, parroquias, centros vocacionales, centros de comunicación social entre otras, actualmente se cuenta con más de 6.227 obras beneficiando a más de 14'230.843 jóvenes y cuenta con más 174.530 colaboradores entre Salesianos y laicos. (Salesianos.info, 2020)

##### 1.2. Los Salesianos en el Ecuador

Los Salesianos llegaron al Ecuador el 12 de enero de 1888, en febrero del mismo año fundaron el oratorio festivo en Quito, luego en abril inauguraron los talleres salesianos Sagrado Corazón de Jesús, en 1891 se expanden a Riobamba, en 1893 llegan a Cuenca, el 30 de agosto de 1896 inauguran el colegio Don Bosco de así las obras siguieron creciendo;

En Quito, en el barrio La Tola (1896), abren los talleres de mecánica y carpintería, la escuela primaria las obras educativas y apostólicas se han ido multiplicando por el Ecuador, insertándose en los diversos grupos sociales con el fin de responder a las necesidades de los jóvenes, especialmente de los más pobres a través de una educación de calidad basada en el Sistema Preventivo e inspirada en los valores del Evangelio, con el fin de formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos".

Hoy, los Salesianos de Ecuador son alrededor de 200, distribuidos en 27 comunidades en costa, sierra y Amazonía. (Universidad Politécnica Salesiana 2020)

La presencia Salesiana en la educación superior es relativamente nueva y surge debido a la necesidad de acompañar a los jóvenes en su etapa de desarrollo hacia la madurez, así como brindar una oportunidad de acceso a la educación universitaria a jóvenes de escasos recursos económicos.

### **1.3. Universidad Politécnica Salesiana**

El origen de la Universidad Salesiana según data su página web es;

“El 4 de agosto de 1994, es creada mediante decreto presidencial, inicia las actividades de Educación Superior en octubre de 1994, previamente, el 6 de septiembre de 1994 se instala el primer Consejo Universitario y se realiza la posesión del Rector y Vicerrector su; Misión se centra en formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos" (Universidad Politécnica Salesiana, 2020a)

La Universidad está constituida por 3 sedes en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca donde funciona la matriz, actualmente está integrada por:

982 docentes, 149 personal de apoyo académico, 618 administrativos y más de 24,812 estudiantes en todo el país. En la sede Quito la Salesiana cuenta con 3 campus: el Girón, Kennedy y Sur además del centro de apoyo Cayambe y la residencia campesina al sur de la ciudad, actualmente laboran 455 docentes, 85 personal de apoyo académico, 234 administrativos y 11,372 estudiantes. (Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación, 2020, p. 30)

## **2. Cultura organizacional**

Hablar de cultura organizacional hoy en día es un tema que ha ganado espacio entre directivos y miembros de las organizaciones, para entender este aspecto organizacional se debe primero definir los términos; “cultura” utilizado desde el contexto antropológico para definir “a grandes rasgos a un conjunto relativamente estable de patrones de vida, creencias, valores y comportamientos compartidos por una sociedad”(Damen, 1987, p. 25), y el término “organizacional” adjetivo de organización

empresa o institución, relacionando estos términos podemos definir a la cultura organizacional como el campo de investigación que busca entender la forma como las personas se relacionan, comportan y desarrollan dentro de una organización llegando a conformar una pequeña sociedad.

Para Edgar Schein la cultura organizacional es:

Un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus de adaptación externa e integración interna, que han ejercido la suficientemente influencia como para ser considerados como legítimas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 2010, p. 2)

De la definición dada por Schein podemos determinar que la cultura se aprende, y se transmite de generación a generación por los integrantes de la organización, además que los comportamientos son reconocidos y aceptada por los miembros como válidos de ahí que es habitual ver los aspectos culturales plasmados en misión, valores y políticas de la organización.

Para Idalberto Chiavenato cultura organizacional es:

El conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por los miembros, que distingue una organización de las demás; la forma institucionalizada de pensar y portarse de una institución. (Chiavenato, 2009, p. 72)

Tal como lo establece Chiavenato la cultura es un factor diferenciador entre empresas, en muchos casos una cultura fuertemente compartida y valorada por sus miembros llega a ser tan importante que es fácil de reconocer y distinguir por la sociedad marcando claras diferencias entre empresas, si este aspecto tiene tanta relevancia debemos interesarnos como nace o se crea la cultura dentro de las organizaciones.

Sobre ello Newstrom señala que: “la cultura quizá sea un producto deliberado de sus miembros clave, o tan solo una evolución al paso del tiempo. Esta idea de cultura organizacional es intangible, pues no se ve ni se toca, pero está presente y es permanente” (Newstrom, 2015, p. 92)

Entendemos así que la cultura puede provenir de un referente (el fundador de la organización o de grupos claves que la lideran o lideraron) que estableció patrones de comportamiento, valores, creencias, principios además de fijar normas, estructura y forma

de hacer las cosas, de ahí se fue desarrollando bajo los mismos principios pocas veces transformados.

Ahora podemos afirmar que las organizaciones son pequeñas sociedades que han construido y desarrollado su propia forma de “ser”, los cuales son visibles en varios niveles para Schein, la cultura se presenta en 3 niveles:

- 1) los artefactos, referido a lo que se observa en las personas; forma de vestir, manera de hablar y comportarse,
- 2) valores compartidos y asumidos por la mayoría de los miembros de la organización, la forma de cómo deben hacerse las cosas
- 3) los supuestos básicos que constituyen los niveles más íntimos, profundos y ocultos, esto referido a las creencias, percepciones, sentimientos y supuestos dominantes en los que las personas creen. (Schein, 2010, p. 30)



Figura 1. Niveles de la cultura organizacional según Schein  
Fuente: (L Sánchez, 2018)

La cultura organizacional propicia sistemas de comunicación, actitudes, creencias, prácticas, ritos, tipo de liderazgo y valores conformando la forma de hacer las cosas, que se encuentra presente en todas las áreas de la institución y siendo los colaboradores los encargados de vivirla y propagarla, esta puede ser creada y manifestada de forma escrita mediante reglamentos o normas, pero las características subyacentes están presentes en el “ADN” de la empresa y son invisibles para los trabajadores y muchas veces pasa desapercibida, pero tiene la capacidad de influir sobre los trabajadores.

La cultura organizacional sirve como base para que los administradores definan explícitamente el comportamiento de todo el personal en la empresa, esto implica, la estructuración de un modelo de significados compartidos por los trabajadores que se diferencian de otras. Por tanto, la cultura organizacional es el conjunto de elementos básicos que, reunidos, representan el cimiento de la cultura de una organización.

Los siete elementos principales que capturan la cultura organizacional de acuerdo con Robbins son “innovación (correr riesgos), atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, dinamismo (competitividad) y estabilidad” (Robbins et al., 2013, p. 512)

Estas características se evidencian permanentemente entre los niveles altos y bajos de la organización, como ya se manifestó pueden ser aprendidos por procesos de socialización o aprendidos a través de prácticas o comportamientos de los líderes o compañeros.

Como resultado estas características establecen que la cultura organizacional se evidencie como la razón invisible, implícita e informal de la empresa que direcciona la conducta de sus miembros. En consecuencia, los valores, los principios, las creencias y las cualidades se muestran en el día a día dentro de la organización.

## **2.1. Factores de la cultura organizacional**

Algunos factores y características de la cultura organizacional mencionadas por Luthans son: “Regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas, clima organizacional”.(Luthans, 2011, p. 91)

Para Muchisky existen siete características que, al ser combinadas y acopladas, “revelan la esencia de la cultura de una organización estas son: la autonomía individual, estructura, apoyo, identidad, desempeño - premio, tolerancia del conflicto y tolerancia del riesgo” (Muchinsky, 2007, p. 456)

## **2.2. Función de la cultura organizacional**

En una empresa la cultura organizacional cumple cuatro funciones de importancia según Nelson y Quick y estas son:

- a) Dar una sensación de identidad a los miembros y aumentar su compromiso con la empresa, es decir que los colaboradores encuentren su trabajo satisfactorio cuando interiorizan los valores institucionales y se identifican con sus compañeros;
- b) Proporcionar a los colaboradores un medio para interpretar el significado de sucesos organizacionales. Se puede utilizar símbolos organizacionales como los logos corporativos para que los empleados puedan comprender la naturaleza cambiante de su identidad organizacional;
- c) Reforzar los valores de la organización; y
- d) Servir como mecanismo de control para modelar el comportamiento.(Nelson et al., 2013, p. 267)

Las funciones de la cultura organizacional son; motivar a los empleados, además de generar compromiso con los líderes, fomentar el respeto mutuo y mantener un buen clima

organizacional, destacando también que es un factor de estabilidad, ya que evita la necesidad de repetir constantemente las normas, procedimientos y formas de hacer las cosas propias de la empresa.

### **3. Modelos de cultura organizacional**

Varios autores han definido distintos modelos de culturas que están presentes en las organizaciones siendo el giro de negocio, el ámbito (público o privado), la profesionalización de sus miembros, el estilo de liderazgo, la dinámica de la empresa, factores en los cuales los autores se han basado para establecer diferentes culturas.

Entre los modelos más representativos se encuentran:

#### **3.1. Modelo de cultura organizacional de Edgar Schein**

Ya que Schein concibe al a cultura como un modelo de presunciones básicas, aprendidas que se dividen en niveles, que exponen a los colaboradores a diversos elementos culturales tales como la distribución física de las oficinas, las normas, la forma de interacción, la filosofía empresarial etc., Su modelo de cultura permite el análisis de sus niveles que son;

Los artefactos, exposición a las creencias y valores; presunciones subyacentes básicas, examina la cultura a partir una perspectiva profunda integral, este modelo se puede aplicar a todo tipo de organización, tiene como ventaja que establece las relaciones entre liderazgo y cultura para la lograr los objetivos, para su evaluación se basa principalmente en entrevistas y observación.(Schein, 2010, p. 30)

#### **3.2. Modelo de cultura de Hofstefe, Hofstefe y Minkov (2010)**

Este modelo permite observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional, “utiliza como dimensiones la distancia del poder; el individualismo y colectivismo en la sociedad, masculinidad y feminidad; la evitación de la incertidumbre; indulgencia versus moderación con una dimensión social”(Hofstede et al., 2010, p. 60). Evalúa la cultura organizacional con su instrumento llamado cuestionario Value Survey Module versión 94.

#### **3.3. Modelo de cultura de Denison (1997)**

El modelo de Denison estudia las relaciones entre cultura y un conjunto de variables típicas del desempeño organizacional, las dimensiones que involucra son: “involucramiento; consistencias; adaptabilidad; misión; dimensiones subyacentes como



flexibilidad, estabilidad, enfoques externo e interno su instrumento de evaluación se base en un cuestionario diseñado por Denison que consta de 60 ítems”.(Raquel Velasco, 2015, p. 85)

### **3.4. Modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2011)**

El modelo propuesto por Cameron y Quinn el cual plantea la identificación de tipologías culturales; cultura clan, cultura, de mercado, cultura adhocrática, cultura jerárquica permitiendo a los empleados determinar tanto la cultura actual como la preferida, el modelo se determina como modelo de valores de competencia.

#### **Modelo de valores de competencia (MVC)**

El modelo planteado por Cameron y Quinn propone tipologías culturales donde se identifican arquetipos culturales y se relacionan con la organización y sus procesos primarios.

Diagnostica y caracteriza la cultura dominante en la organización y su vinculación con el desempeño organizacional analizando el rol del líder en estas culturas, define cuatro tipos de culturas; clan, adhocrática, jerarquizada y de mercado, se puede aplicar en cualquier tipo de empresa usa la metodología de Compatible Values Framework (CVF), identificando la cultura dominante y cómo piensan los miembros de la organización, su instrumento de evaluación es el Organizacional Culture Assessment (OCAI).(Raquel Velasco, 2015, p. 80)

Los modelos de Denison y Cameron y Quinn tiene fuerte relación con el desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones, el modelo de Cameron y Quinn permite además de diagnosticar la cultura establecer el pensamiento de los miembros acerca de cómo debería ser la cultura de la organización de esta manera al identificar las brechas se puede establecer planes de fortalecimiento de la cultura, o cambio de la misma, además de contar con un instrumento validado que brinda varios beneficios al análisis de la cultura.

El modelo tiene objetivo establecer la situación cultural actual de la organización, y prepararla posteriormente para el cambio si es necesario.

El modelo está conformado por dos niveles a manera de ejes cartesianos, se relacionan definiendo cuatro cuadrantes.

El primer nivel o eje horizontal, contrasta la estrategia de enfoque interno que tiene la empresa (interna, de corto plazo y actividades simples) con la estrategia de enfoque externo (externa, a largo plazo y de actividades alienadas a los objetivos).

El segundo nivel o eje vertical, se contraponen, de acuerdo con las características desarrolladas por la empresa sobre sus miembros: flexibilidad, dinamismo, individualidad y espontaneidad frente a estabilidad, control y predictibilidad. Las particularidades de estabilidad y control establecen que los integrantes de la organización interactúan en un entorno de trabajo rígido, que no siempre da como resultado alteraciones a lo definido o comúnmente admitido en ella, ya que los participantes de la organización optan por esta forma de trabajo y necesitan de ella.

Estos dos niveles dan como resultado los cuadrantes, cada uno constituyen un conjunto diferente de índices de efectividad organizacional. (Garcia et al., 2012, p. 12)

Las relaciones entre los dos niveles (y los cuadrantes resultantes) los podemos ver en la siguiente figura.



Figura 2. Modelo de los valores de competencia.

Fuente: (Garcia et al., 2012, p. 15)

*La cultura de clan* “tiene enfoque interno y control flexible, conserva valores y objetivos conjuntos, afinidad, colaboración, desarrollo de los colaboradores, orientación hacia el grupo, desarrollo a través de trabajo en equipo, principios de lealtad y democracia”. (Garcia et al., 2012, p. 14). El nombre proviene de su parecido a las relaciones en una organización familiar, en esta cultura los líderes son mentores, el éxito se mide por la empatía con clientes y colaboradores.

*La cultura jerárquica* “tiene un enfoque interno y control constante, se fundamenta en normas, especialización, cualidades, compromiso y escalafón, los objetivos de la organización a largo plazo son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia”(Cameron & Quinn, 2011, p. 46). En esta cultura los líderes son buenos coordinadores y supervisores, el éxito se define en el buen desempeño y el bajo costo.

*La cultura de mercado* “refleja un enfoque externo y control constante, se desarrolla como un mercado, los principios fundamentales son la productividad y la competitividad, en esta cultura su entorno de trabajo se enfoca hacia los resultados” (García et al., 2012, p. 15). En esta cultura a los líderes se los considera guías que orientan a conseguir resultados, el éxito se mide por la reputación y la participación en el mercado.

*La cultura adhocrática* “tiene un enfoque externo y control flexible, se considera una cultura innovadora en donde constantemente se plantean ideas para alcanzar el éxito” (García et al., 2012, p. 15). En esta cultura los líderes son innovadores y arriesgados, el éxito se basa en ofrecer nuevos bienes y servicios.

De los estudios desarrollados por Cameron y Quinn, se ha establecido que la mayor parte de organizaciones tienen una combinación de todas las culturas, “pero en todos los casos prevalecerá una sola, alrededor del 80,00 % de los cientos de organizaciones que se han evaluado, se han distinguido por una o más de estas clases de cultura reconocidas por el MVC”.(Cameron & Quinn, 2011, p. 46), en la tabla 1 se detalla las dimensiones de los tipos de cultura según el modelo de valores de competencia.

Tabla 1.  
Tipos de cultura organizacional según MVC

Tipos de Cultura				
Dimensiones	Clan	Adhocrática	Jerarquía	Mercado
<b>Características dominantes</b>	Lugar personal y familiar.	Muy dinámica y emprendedora.	Jerarquizada, controlada y estructurada.	Orientada hacia los resultados.
<b>Liderazgo organizacional</b>	Tutor, consejero y padre de todos en la familia.	Emprendedor, innovador y tomador de riesgos.	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia.	Ejecutivo, agresivo, competitivo, orientación hacia los resultados
<b>Gestión de empleados</b>	Promueve el trabajo en equipo, consenso, participación.	Promueve la iniciativa, la adopción de riesgos, la innovación, la libertad.	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción.	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos.
<b>Unión de la organización</b>	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua	Compromiso con la innovación y cambio continuo	Respeto por normas y políticas, cumplimiento con la jerarquía, coordinación.	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos.
<b>Énfasis estratégico</b>	Desarrollo humano de los miembros, confianza, mentalidad abierta.	Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos; aprender de los errores.	Permanencia y estabilidad, eficiencia, control y funcionamiento fluido.	Acciones competitivas, vencer a la competencia.
<b>Criterios del éxito</b>	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés.	Desarrollo de productos únicos y novedosos.	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de producción, costos bajos.	Penetración y liderazgo en el mercado.

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011), adaptado por García, María Vargas, Roberto Sampieri Hernández, Benito Álvarez Vargas, y Herctor Vargas Cuevas. (2012) “Diagnostico de la cultura organizacional en universidades tecnologicas bajo el modelo de Valores de Competencia”

#### **4. Medición de la cultura organizacional**

Existen diversos métodos, técnica e instrumentos de medición de la cultura organizacional con mayores o menores niveles de confiabilidad y probados en diferentes estudios.

Según HAY GROUP en su libro Factbook de los Recursos Humanos señala que los métodos son:

- Análisis de los documentos utilizados en la organización
- Visita a la empresa para detectar símbolos y modos de hacer habituales
- Cuestionarios que pueden ser complementados por toda la organización o solo una muestra de empleados
- Entrevistas individuales más o menos estructuradas
- Otras posibilidades de diagnóstico: las encuestas de clientes, análisis de los tiempos de los directivos, encuestas con los proveedores, etc.

Para conseguir un diagnóstico riguroso, es deseable llevar a cabo todas estas prácticas combinadas, de manera que reúna la mayor cantidad de información y perspectivas de la situación analizada. (Hay Group & SAP AG, 2006, p. 102)

Para obtener un análisis significativo de la cultura organizacional se requiere usar más de una de las herramientas descritas la suma de ella dará confiabilidad a los estudios de diagnóstico de cultura.

#### **5. Diagnóstico de la cultura organizacional**

Los modelos de diagnóstico de cultura no señalan una cultura como buena o mala simplemente la identifican para que los integrantes de las organizaciones tomen decisiones en cuanto a los factores que influyen en la cultura, es necesario también decidir que no existe una cultura ideal, la cultura debe estar en función a las necesidades de la organización y asegurar que esta sea conocida, y vivida por los miembros de esta, delineando claramente cuáles son los fines que esta persigue. Sin embargo, el diagnóstico de la cultura no fácil, ya que es necesario descubrir aspectos no conscientes que casi siempre son fáciles de identificar.

El diagnóstico de la cultura organizacional es definido por Franklin y Krieger como “la evaluación que se hace de la cultura a través de un análisis de lo visible como el clima y el comportamiento, haciendo uso de métodos cuantitativos y cualitativos para poder realizar su análisis”.(Franklin Fincowsky et al., 2011, p. 392). Este análisis consiste en el estudio de al menos los siguientes indicadores; liderazgo, relaciones con los colaboradores, clima organizacional, valores organizacionales, presunciones básicas, normas, interacciones, ceremonias ritos, símbolos y el entorno físico, criterios de éxito.

El estudio de la cultura permite conocer su tipología la cual impera en la organización en un momento determinado, con ello se puede detectar problemas por solucionar, así como identificar oportunidades de mejora.

### 5.1. Organizational culture assessment instrument (OCAI)

El OCAI es el instrumento que aplica en el modelo de valores de competencia, basado en las dos dimensiones descritas, este instrumento compone un total de 24 preguntas en 6 dominios los cuales son:

- 1) Características dominantes
- 2) Liderazgo organizacional
- 3) Estilo gerencial
- 4) Unión de la organización
- 5) Énfasis estratégico
- 6) Criterio de éxito

Las dimensiones que confrontan la diferenciación externa y la integración interna, así como la flexibilidad y el control, denotan características diferenciadoras en cuanto a liderazgo, la evaluación y principios de gerenciamiento como muestra la tabla 2.

Tabla 2.  
Dimensiones del OCAI

<i>Flexibilidad - Individualidad</i>			
<i>Mantenimiento interno e integración</i>	Tipo de cultura:	CLAN	Tipo de cultura:
			ADHOCRACIA
	Tipo de líder:	Facilitador Mentor Padre	Tipo de líder:
			Innovador Emprendedor Visionario
	Criterios de efectividad:	Cohesión Mora Desarrollo de recursos humanos	Criterios de efectividad:
			Tecnología de punta Creatividad Desarrollo
	Teoría gerencial:	Fomento de la participación y compromiso	Teoría gerencial:
			Innovación y fomento de nuevos recursos
	Tipo de cultura:	JERARQUÍA	Tipo de cultura:
			MERCADO
<i>Diferenciación externo y posicionamiento</i>	Tipo de líder:	Monitor Coordinador Organizador	Tipo de líder:
			Productor Muy conductor Competidor
	Criterios de efectividad:	Justo a tiempo Eficiencia Funcionamiento suave	Criterios de efectividad:
			Metas de logro Rivales vencidos Participación en el mercado
	Teoría gerencial:	Fomento de la eficiencia del control	Teoría gerencial:
			Fomento de la productividad competitiva
<i>Estabilidad - Control</i>			

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011, p. 46)

## 6. Competencias laborales

El concepto de competencias incorporado a la gestión del talento humano se ha venido desarrollando ya desde hace varias décadas, este ha ganado fuerza en Occidente y Europa lo que ha dado lugar a diversos conceptos que se han enfocado en analizar el comportamiento de los individuos en el ámbito laboral con *base en los estudios de Boyatzis (1982), McClelland (1973), Spencer y Spencer (1993), Goleman (2003; 2004), entre otros*, quienes han hecho diversas contribuciones matizando el tema.

El origen de las competencias asociadas a comportamientos toma fuerza con las publicaciones del psicólogo David McClelland 1973 quien en sus estudios de motivación humana asociada al desempeño de una tarea o puesto de trabajo encontró una relación directa positiva entre un buen desempeño y características como; relaciones humanas, empatía y pensamiento sistémico llegando así a formular su teoría motivacional de competencias que conducen a un desempeño superior y que son susceptibles de mejorar, en este contexto el modelo de McClelland expone 3 aspectos que motivan a un colaborador estos son: “*Logros*: Representa un interés recurrente por hacer algo mejor, *Poder*: La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representan preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas, *Pertenencia*: esta surge de la necesidad de estar con otros”. (Alles, 2003, p. 83)

Para Richard Boyatzis (1982), quien a partir de los trabajos de McClelland y del método de incidentes críticos que desarrollo Flanagan (1954), definió a la competencia como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”(Boyatzis, 1982, p. 12)

Ya con esta conceptualización y demás trabajos en los cuales Boyatzis se centró en el estudio de las competencias directivas lo que le llevo a distinguir competencias umbrales, que son las que todos los directivos deben tener en un nivel mínimo, y las competencias superiores, y son aquellas que caracterizan al 10,00 % de los mejores directivos. En el concepto de Boyatzis se habla de rasgos personales profundos que para su evaluación no solo bastarían las pruebas con enfoque psicométrico clásico, sino a través de comportamientos observables.

Otra forma de entender a las competencias laborales desde otros autores es aquella que define como “un conjunto de comportamientos observarles que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo en concreto y en una

organización en concreto”(Pereda Marín et al., 2011, p. 18). la definición es similar a la Boyatzis, sin embargo, al hablar directamente de comportamientos observables en lugar de características subyacentes su análisis se centra directamente en los comportamientos que permitan llevar a cabo las actividades laborales.

Estos comportamientos en función de sus semejanzas se agrupan en constructos que se denomina competencias; sin embargo, lo significativo no es la competencia en sí misma, sino los comportamientos que la conforman, este constructo se diseñó para facilitar y operativizar la identificación de competencias.

De las conceptualizaciones de competencia se desprenden dos aspectos importantes para la gestión del talento humano;

*Cada organización es única:* Aun si son organizaciones del mismo sector, realicen la misma actividad, cada organización tiene características diferenciadoras en función de su cultura, valores, su ambiente, su historia, tecnología y personas que la componen.

*Cada trabajo es diferente:* Dos puestos de trabajo, aunque se denominen igual en dos organizaciones diferentes, pueden incluir actividades, responsabilidades y contextos distintos; por ello los comportamientos que permitan tener éxito en un puesto no obligatoriamente tendrían que ser los mismos que permitan tener éxito en otros.

Comprender estos dos aspectos es sumamente importante al momento de diseñar las competencias laborales de una organización, ya que si los mismos no están acorde a los rasgos de la empresa su diseño no será el adecuado. (Marín et al., 2003, p. 16)

## 6.1. Ventajas del uso del modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias posee varias ventajas que tiene como base la unión de requerimientos que las personas deben poseer para alcanzar aquellos objetivos que se han definido en la estrategia organizacional, entre las ventajas de este modelo se destacan:

1. Permite conocer cuáles son las competencias que deben tener los profesionales en la organización para el cumplimiento de su misión.
  2. Facilita la adecuación de los profesionales al puesto de trabajo, por medio de procedimientos claros, objetivos y conocidos por todos, indica con claridad que se espera del profesional: que competencias, que rendimiento y que resultados
  3. Mejora la imagen corporativa por medio de la introducción de una cultura basada en competencias que facilitan un desempeño excelente.
  4. Mejora la motivación de los profesionales
  5. Optimiza el valor que cada uno de los profesionales aporta a la organización.
- (Calvo Sanz, 2014, p. 112)

## 6.2. Características del modelo de gestión por competencias

Las principales características que deben reunir las competencias según Javier Fernández son:

Independientes de la estructura de la organización y de la empresa son propias de la estrategia.

Son propias de cada empresa, no existen competencias estándares que puedan aplicarse a todas empresas, deben ser creadas para dar respuesta a las necesidades reales de cada organización.

Son modificables y evolucionables de manera voluntaria, tanto por la persona como por la empresa.(Fernández López, 2006, p. 34)

Las competencias serán exitosas si son elaboradas con énfasis en la empresa, tomando como referencia a los mejores colaboradores y tomando en cuenta al mercado, los clientes, el giro del negocio, solo así serán propias de la Universidad.

## 6.3. Componentes del modelo de gestión por competencias

Los componentes son elementos para tener en cuenta para identificar y operativizar un comportamiento, para llevar a cabo un comportamiento en el ambiente laboral la persona debe:

*Saber:* es decir poseer los conocimientos que exigen su trabajo,

*Saber hacer:* la persona debe poseer las aptitudes, habilidades, destrezas o práctica para aplicar los conocimientos,

*Saber estar:* Es el comportamiento de adaptación y asimilación que muestra una persona en cuanto a las normas, reglas y cultura de la empresa, es el aporte de una persona a mantener y cultivar un clima y una cultura organizacional en donde la convivencia refleje valores, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

*Querer hacer:* Es el interés, disposición y la motivación que una persona debe tener para poder realizar un trabajo en forma competente y desde el principio, si no hay suficiente motivación para realizar el trabajo de poco sirven los saberes anteriores.

*Poder hacer:* El quinto elemento que no depende netamente de la persona sino de las empresas en proporcionarle al empleado todos los medios y recursos necesarios de trabajo que le permiten realizar su labor en forma oportuna.(Pereda Marín et al., 2011, p. 23)

Cuando los componentes estén presentes el colaborador podrá desarrollar los comportamientos observables asociados a una competencia.

Cabe destacar que el poder hacer no es parte de las competencias, pero sin este componente la persona no podrá llevar a cabo los comportamientos exigidos.



#### **6.4. Importancia del modelo de gestión por competencias para la gestión del talento humano**

El modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales es una herramienta valiosa ya que aporta a los procesos de; “reclutamiento y selección; evaluación del desempeño, compensaciones, planes de carrera , desarrollo y sucesión”(Pérez, 2014)

Para que esta herramienta cumpla con su objetivo es importante que se confeccionen los perfiles y descripciones de cargos por competencias, para lo cual se debe levantar las tareas tal como lo recomienda Martha Alles; “cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos”(Alles, 2003, p. 81)

Es así como la descripción de puestos es el inicio para conocer los cargos o puestos que comprenden la Universidad, entendiendo al análisis y descripción de puestos como:

El proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones y movimientos, por la extensión el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo.(Fernández-Ríos, 2004, p. 57)

#### **6.5. Modelos para identificación de competencias**

Existen varios modelos para identificación de las competencias laborales, según Bohórquez los siguientes son los más utilizados: “modelo funcionalista, modelo conductista y modelo constructivista”,(Bohórquez, 2009, p. 34), cada uno de estos modelos ha tenido un desarrollo conceptual y de tiempo desde un aspecto de ocupación hasta el constructivismo, así pues el modelo funcional se centra en el trabajo y tareas, el modelo conductista en los comportamientos de las personas y el constructivista además de los comportamientos de los mejores sino de todos en la organización además toma en cuenta los procesos y la solución de problemas, en la tabla 3 se muestra la descripción de estos tres métodos, en la tabla 4 se describe las características del método conductual, el cual es elegido para el desarrollo de la investigación.

Tabla 3.  
Modelos de identificación las de competencias laborales

	Modelo Conductual	Modelo Funcional	Modelo Constructivista
Descripción	<p>Se centra en las personas con desempeño superior. Se emplea para identificar las competencias de un puesto de trabajo, partiendo de lo general a lo particular mediante una estrategia deductiva.</p> <p>Se inicia cuando se establece el propósito clave del puesto en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se logre. Una vez identificado el propósito clave, la desagregación se hace contestando la pregunta</p> <p>¿Qué hay que hacer para que esto se logre?</p> <p>Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona.</p> <p>El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados: nunca en el proceso que sigue para obtenerlos.</p> <p>Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.</p>	<p>Este enfoque permite observar y evaluar el comportamiento modelo manifiesto para el logro de unos resultados en el puesto de trabajo en un contexto concreto.</p> <p>La determinación de qué comportamientos a observar, está condicionada por la observación e identificación de las conductas modelo y exitosas en el logro de los resultados, que son validados en la evaluación o comprobación de qué y el cómo se debe realizar una actividad; acción que previamente se ha estudiado a través de las diferentes técnicas del estudio del trabajo.</p> <p>Este enfoque permite establecer indicadores de gestión y resultados de cada uno de los puestos de trabajo en una empresa; aspectos que son muy importantes para efectuar un seguimiento en el desarrollo del desempeño laboral y estructurar estrategias para seleccionar el personal y diseñar currículos de formación ocupacional.</p>	<p>Este enfoque consiste en estructurar las competencias de un cargo teniendo en cuenta los objetivos laborales, el entorno y las posibilidades de cada una de las personas que desarrollan un trabajo.</p> <p>Esta metodología incluye en la construcción de competencias no solo a trabajadores y gerentes más aptos o de empresas de alto desempeño, sino a personas de menor nivel educativo, pues considera que su aporte es valioso y fundamental para el diseño de una capacitación efectiva y al brindarle confianza e importancia se pueden obtener grandes resultados</p> <p>La identificación y descripción de competencias, bajo el modelo constructivista, debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientado a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo. Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e incluso, la generación de competencias nuevas en los trabajadores. Por tanto, para trabajar con una política de gestión por competencias es necesario superar, en primer lugar, los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo a las personas un sistema de formación con prácticas en alternancia, en el que participen de forma activa e interrelacionada tanto las instituciones y agentes educativos</p>

<b>Referent</b>	HAY GROUP Spencer & Spencer Martha Alles		Levy Leboyer Richard Boyatzis
<b>Ver</b>	Visibles: habilidades, conocimientos No Visibles: Valores, auto imagen, rasgos, motivos	Habilidades, conocimientos, aptitudes de los trabajadores y los resultados de la aplicación de esta	Objetivos y posibilidades de la persona Conocimientos y experiencias
<b>Tipología</b>	Competencias Umbrales esenciales Competencias Diferenciadoras Competencias Generales Competencias Específicas	Competencias básicas Competencias de empleabilidad Competencias conductuales Competencias funcionales (Específicas y transversales)	
<b>Desventajas / críticas de los modelos</b>	<p>La definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa, sin ir al corazón de lo que es común en cuanto a motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos.</p> <p>La distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara y, de hecho, es simplemente una cuestión de matiz.</p> <p>Los modelos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado, y por ende menos apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos.</p>	La principal crítica recibida por el modelo funcional se basa en que solamente verifica que se ha logrado una competencia, pero no cómo se logró, es decir, este enfoque se centra sólo en los resultados de los trabajadores, sin considerar los procesos que debe realizar para lograrlos. Dicha situación dificulta la aplicabilidad de la descripción de las competencias a los procesos formativos profesionales	ha sido criticado por su sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias en diferentes contextos sociales y organizacionales

Fuente: Investigación del autor

Tabla 4.  
Descripción de modelos de gestión por competencias conductuales

	Martha Alles	HAY GROUP	Spencer & Spencer
Descripción	Son características de personalidad devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso.	Son conjuntos estabilizados de saberes, conductas, procedimientos estándar, tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin un nuevo aprendizaje, y que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada	Competencia es una característica subyacente en un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo tiempo
Principios	Las competencias se enfocan hacia el comportamiento laboral durante el desempeño de un puesto de trabajo	Las competencias se estructuran por dimensiones como son rasgos de personalidad, habilidades, conocimientos, intereses y valores	En el iceberg de competencias, las habilidades y conocimientos son fáciles de evaluar, mientras que los valores, la autoimagen y el motivo por el que trabaja una persona son más difíciles de evaluarlas
Aplicación	El desarrollo de competencias se plantea desde la obtención de conocimientos, entrenamiento en el puesto de trabajo y autodesarrollo	El modelo de competencias se plantea de acuerdo con los objetivos institucionales o el tipo de éxito que se requiera alcanzar por parte de la organización	El modelo de competencias parte de las competencias genéricas que se aplican empezando por los altos niveles de jerarquía

<p style="text-align: center;"><b>Diccionario de Competencias</b></p>	<p>Ha establecido un amplio diccionario de competencias.  Competencias Cardinales  Competencias para niveles ejecutivos  Competencias para niveles intermedios  Competencias para niveles iniciales  Competencias de conocimientos  E-competencias desarrolladas para el sector tecnológico.  El diccionario mantiene más de 160 competencias definidas</p>	<p><b>Competencias de Gestión personal</b>  1. Flexibilidad (FLE)  2. Autoconfianza (ANZ)  3. Integridad (DAD)  4. Identificación con la Institución (IDE)  <b>Competencias de Pensamiento</b>  5. Pensamiento Analítico (ANA)  6. Pensamiento Conceptual (CON)  7. Búsqueda de Información (BUS)  <b>Competencias de Logro</b>  8. Orientación al Logro (LOG)  9. Iniciativa (INI)  <b>Competencias de Influencia</b>  10. Orientación al Cliente (CLI)  11. Comprensión Interpersonal (COM)  12. Comprensión de la Organización (ORG)  13. Impacto e Influencia (IMP)  14. Desarrollo de Interrelaciones (INT)  <b>Competencias de Gestión del Equipo</b>  15. Desarrollo de Personas (DES)  16. Dirección de Personas (DIR)  17. Liderazgo (LID)  18. Trabajo en Equipo (TRA)  <b>Competencias Suplementarias</b>  Preocupación por el Orden y la Calidad (ORD)  Autocontrol (AUT)</p>	<p><b>Grupo De Orientación al Logro</b>  1. Preocupación por orden, Calidad y Seguridad  2. Iniciativa  3. Búsqueda de Información  <b>Grupo de Ayuda y Servicio</b>  4. Comprensión Interpersonal  5. Orientación de Servicio al Cliente  <b>Grupo de Impacto e Influencia</b>  6. Impacto e Influencia  7. Conciencia Organizacional  8. Formación de Relaciones y Contacto  <b>Grupo de Competencias Gerenciales</b>  9. Desarrollo de los demás  10. Dirección: Asertividad y uso del Poder de la Posición:  11. Trabajo en equipo y cooperación  12. Liderazgo de Equipo  <b>Grupo de Competencias Cognitivas</b>  13. Pensamiento Analítico  14. Pensamiento Conceptual  15. Experiencia Técnico/Profesional y Gerencial  <b>Grupo De Efectividad Personal</b>  17. Autocontrol  18. Autoconfianza  19. Flexibilidad  20. Compromiso organizacional</p>
---	---	---	---

Fuente: Investigación del autor

## 6.5. Comportamientos observables

El siguiente tema que dilucidar es los comportamientos observables; si se dice que las competencias son subyacentes, los comportamientos es la manifestación en acciones de estas competencias.

Para Guido Stain los comportamientos son:

“Actuaciones susceptibles de visualizar que se agrupan en competencias y son capaces de evaluar”.(IESE Bussines School, 2020)

Al ser los comportamientos la manifestación de la existencia de la competencia es vital que se defina la forma de evaluación manifestando la presencia o ausencia de dicho comportamiento el cual debe cumplir ciertos requisitos; ser recurrente, espontaneo, ser medible, entre otros.

## 6.6. Implementación de la gestión por competencias.

Como todo proceso este debe ser implementado por una serie de pasos los cuales brevemente Javier Fernández los detalla como:

- a) Análisis de la situación inicial. - definido como un diagnóstico de la misión, visión y estrategias de la empresa para así alinear la gestión por competencias a los procedimientos, a su vez se debe analizar además el modelo de gestión de recursos humanos que se tiene actualmente.
- b) Definir las bases del modelo. - Identificando y definiendo las competencias del negocio, buscando el factor diferenciador, además de definir el catálogo de puestos de la organización y establecer los perfiles.
- c) Desarrollo del modelo de Gestión por Competencias. - Definir cómo se va a gestionar las personas, la movilidad, los ascensos, las políticas retributivas, los procesos de selección y desarrollo de personal, etc.
- d) Difusión del Modelo de Gestión por competencias. (Fernández López, 2006, p. 67)

Como se puede ver la fase inicial de la gestión por competencias es un diagnóstico de la misión y estrategia de la empresa los cuales deben dictar fuertemente la cultura organizacional.

## Capítulo segundo

### Metodología

El enfoque de la investigación es cualitativo y cuantitativo (mixto), con el fin de desarrollar una visión general sobre la cultura organizacional que actualmente tiene la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, según su misión, visión, planificación y objetivos, lo cual integrado con los lineamientos, normas, políticas, valores, principios y quehacer diario que se han instaurado en el desempeño del personal. La investigación es exploratoria y descriptiva, con el objetivo de establecer la percepción y comportamiento de los colaboradores, el cual es producto de la cultura organizacional que influyen en el funcionamiento, relaciones y clima de las instituciones.

Uno de los componentes más importante dentro del desarrollo metodológico es la utilización de una encuesta especializada en el diagnóstico de la cultura organizacional denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), a partir del cual se logra obtener el tipo de cultura dominante y el tipo de cultura deseada, datos que serán el punto de partida para el diseño de competencias que se encuentren en sinergia con la cultura organizacional y fortalezcan el desempeño del personal de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito.

#### 1. Variables de estudio

*VI: Cultura organizacional:* Delimitación conceptual; está delimitada por el conjunto de normas escritas (misión, visión, reglamentos, objetivos, etc.) y no escritas (creencias, ritos, mitos, forma de comunicación, etc.) los cuales conforman la forma de ser de la institución.

*V2: Competencias laborales:* Delimitación conceptual; las competencias son la conjunción de aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad, conocimiento entre otros

que manifestados en forma de conductas apropiadas para el cumplimiento de una labor.

## **2. Enfoque de investigación**

Con el objetivo de analizar las variables cuantitativas y cualitativas, en primera instancia se aplica la encuesta con base en el cuestionario OCAI y posteriormente una entrevista a autoridades de la universidad.

El enfoque cualitativo se centra en la estimación a través de atributos, características y comportamientos, por lo que no puede ser establecido de forma numérica, “dentro de los fines del estudio el enfoque cualitativo se emplea en el momento de determinar las actitudes del personal de la organización dentro de su entorno, es decir, mediante la percepción se evalúa en primera instancia el comportamiento de los trabajadores” (Amezcu Viedma et al., 1996, p. 5)

Este enfoque es determinante dentro de los parámetros del presente estudio debido a que el comportamiento de los colaboradores con base en la cultura organizacional instaurada en la universidad será el punto de partida para la construcción de un esquema de competencias adaptado a las necesidades actuales organizacionales, y de esta forma se logra dimensionar el alcance que tiene la propuesta. Por lo tanto, su desarrollo es fundamental para iniciar con el diagnóstico y posterior aplicación de una solución eficiente que compete la formación de nuevos principios conductuales.

Por otra, parte el enfoque cuantitativo tiene la característica principal de medir y ponderar a través de números determinado comportamiento en donde intervienen las variables de estudio, en este sentido precisamente los factores internos de la organización presentan características cuantificables que necesariamente deben ser valoradas de acuerdo con los parámetros del instrumento OCAI para la determinación de la cultura organizacional actual y la preferida en la institución universitaria

Este conjunto de procedimientos dirigidos hacia la medición se aplica a través del cuestionario base adaptado a las necesidades de la organización, con lo cual se busca la producción de información técnica y veraz, que permita determinar y diagnosticar la cultura actual de la Universidad Politécnica Salesiana, y la cultura que



debería implementar para lograr mejorar su desempeño de forma integral según el criterio de los trabajadores, posterior se validara con un cuestionario de entrevista a los directivos de la institución, mediante la aplicación de nuevas competencias adaptadas a su entorno y capacidades de los colaboradores.

El enfoque cuantitativo integra elementos que influyen en el comportamiento del personal de la organización frente a la cultura organizacional desarrollada en el tiempo por la institución, la cual está determinada por los valores, principios, cualidades, normas y parámetros establecidos en principio para mejorar el desempeño integral de toda la organización. Estos factores son evaluados para conseguir una respuesta que pueda ser explicada bajo los parámetros de cultura organizacional establecidos por el instrumento OCAI, considerada una herramienta eficiente para diagnosticar la cultura actual, y cuyos resultados permiten definir nuevas competencias, capaces de adaptarse a la forma de trabajo de los colaboradores, para potenciar su desempeño y correspondientemente integrar esfuerzos para optimizar la funcionalidad de la Universidad.

### **3. Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación es de tipo documental, no experimental, exploratoria y descriptiva.

#### **3.1. Por fuentes de investigación: investigación exploratoria**

La investigación inicia con una investigación exploratoria entendida como “Exhibir el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una realidad de tiempo y espacio dado, describe el objeto sin introducir modificaciones, en gran parte recoge antecedentes generales”(Cairampoma, 2015, p. 8)

Es así como el proceso de recolección de información inicia con una revisión bibliográfica de libros, textos e investigaciones anteriores sobre las variables, que tengan aportes significativos, datos e información importante sobre la estructuración interna de las organizaciones, así como la incidencia de la cultura en el trabajo desarrollado por los colaboradores. Con este tipo de estudio se realiza un análisis

integral de los componentes, factores y elementos que integran la cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana, así como los fundamentos que sustentan el comportamiento actual de la organización, con esta primera etapa de la investigación se busca obtener las ideas, concepciones e ideas que tienen los colaboradores acerca de la cultura de la Universidad y de esa manera comprender el grado de conocimiento sobre las variables sin mostrar resultados concluyentes.

### **3.2. Por el control de las variables: investigación no experimental**

La investigación de acuerdo con el control de la unidad de análisis es de tipo no experimental, puesto que se obtiene datos e información del objeto de estudio por una única vez en un momento determinado. “Esta clase de estudio, se asemejan a fotografías tomadas en determinado instante de los hechos estudiados”(Bernal, 2010, p. 118)

La investigación No es experimental, debido a que no existe la posibilidad de manipular variables por parte del investigador y se concentra en la observación del comportamiento y preferencia del personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito y la forma en la cual los principios, valores, actitudes e interacciones entre los trabajadores influyen en la cultura organizacional.

### **3.3. Por el alcance: investigación descriptiva**

“La investigación descriptiva es uno de los procedimientos de investigación más populares y utilizados, además de encontrarse en el nivel más básico de la investigación, su característica principal es detallar el objeto de estudio en partes o categorías” (Bernal, 2010, p. 157)

El tipo de investigación es descriptiva, ya que se detallan las actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, ritos, objetos, procesos y personas, es decir detallar las cosas como son y se manifiestan, no se limita en la mera recolección y tabulación de datos sino en el análisis de la relación entre las variables. Con este tipo de estudio se logra descomponer de forma específica todos los factores que interactúan dentro del contexto de la organización y afectan a la cultura organizacional llevando a comprender como es que se integran las particularidades de

los colaboradores en la forma de trabajo de la organización y que dan como resultado el conjunto de percepciones, relaciones con los líderes, sentimientos, emociones, actitudes, creencias, hábitos, valores, tradiciones, rutinas y modos de interacción dentro y entre los equipos existentes en la universidad.

A fin de obtener datos certeros para su descripción se levantará la información a través del cuestionario OCAI, el cual se aplica al personal administrativo de la institución para obtener datos relevantes que ayuden a identificar las percepciones sobre aspectos de la cultura organizacional de la Universidad.

#### **4. Unidad de análisis**

Estos son “los elementos que el investigador observa y luego segmenta en diferentes categorías, según diferentes criterios y a partir de una unidad concreta”. (Losada & López-Feal Ramil, 2003, p. 56)

Determinado el contexto metodológico, el siguiente paso o nivel dentro del desarrollo de la investigación es la segmentación del objeto de estudio. Proceso mediante el cual se delimita a la población a la que se aplica la encuesta para establecer la cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito con base en las políticas, lineamientos, valores, percepciones, principios y conductas instauradas por la organización mediante la forma de trabajo de los colaboradores.

##### **4.1. Perfil del grupo potencial**

La segmentación lo cual es “dividir al grupo en unidades más pequeñas, tomando en cuenta variables como; edad, ingresos, nacionalidad, sexo, etc.” (*Segmentación Demográfica / QuestionPro*, 2021), ayuda a la identificación específica del grupo del cual se obtendrá la información, reduce el riesgo de producir sesgos en los datos tabulados. Este perfil se obtiene a través del estudio de la población objetivo describiendo los parámetros de la problemática y de sus variables, el perfil propuesto se detalla a continuación:

Tabla 5.  
Perfil de la población de estudio

Criterios de perfil	Características
a. País/Provincia/Ciudad	Ecuador / Pichincha / Quito
b. Edad	Entre 18 y 65 años
c. Tiempo de trabajo	> 6 meses
d. Genero	Masculino y femenino
e. Escolaridad	Primaria, secundaria y superior

Fuente: Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano de la UPS-Q  
Elaborado por: El autor

#### 4.2. Población y muestra

Estructurado el perfil de segmentación considerando como línea principal a estudio descriptivo, es esencial, que el objeto de estudio se establezca a través de las características de la población, que, con el fin de modelar la información, establece el grado cuantitativo de la misma. De esta forma la población es el grupo de elementos que poseen las características que buscan analizar.

En base, a las características descritas anteriormente se establece que la población objeto de estudio son el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito. Para esto se ha considerado a los trabajadores de esta área de los tres campus y un centro de apoyo de la UPS Quito. En total el personal del área administrativa de la organización asciende a 234.

Tabla 6.  
**Población**

Campus	N. Colaboradores
Girón	140
Cayambe	14
Kennedy	7
Sur	73
<b>Total</b>	<b>234</b>

Fuente: Sistema de Gestión del Talento Humano de la Universidad Salesiana, 2018  
Elaboración propia

Debido a que la cultura organizacional es transversal a todos los ámbitos de la institución y que además en gran parte está definida por la percepción de cada colaborador se ha determinado aplicar la encuesta al total de población que cumplan los requerimientos de la unidad de análisis.

El personal administrativo son 234, aplicando los criterios de la unidad de análisis tenemos la siguiente segmentación de la población en la tabla 7, cuya muestra final es de 194.

Tabla 7.  
**Muestra estratificada**

Nivel	Girón	Cayambe	Kennedy	Sur
Personal Administrativo	140	14	7	73
Sexo: Masculino - Femenino	140	14	7	73
Escolaridad	139	14	5	69
> 6 meses de trabajo	125	11	5	53
<b>Total</b>	<b>194</b>			

Fuente: Sistema de Gestión del Talento Humano de la Universidad Salesiana, 2018  
Elaboración propia

## 5. Instrumentos de recolección de información

La herramienta para el levantamiento de los datos será el cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) del Modelo de los Valores en Competencia (MVC), mismo que tiene el objetivo de obtener información primaria, derivada de la cultura organizacional de la organización, para poder determinar su posición actual y conducta frente a los comportamientos, políticas, lineamientos, valores, principios, actitudes y relaciones derivadas de la forma de trabajo implementada por la Universidad Politécnica Salesiana. El instrumento utilizado para la recolección de información ha sido adaptado para que el encuestado pueda responder de forma clara y objetiva. Para esto se disponen 24 ítems divididos en 6 dimensiones, con una opción de selección establecidos entre “actual” y “preferido”.

### 5.1. Encuesta Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

El instrumento OCAI tiene seis dimensiones, las cuales sirven para establecer:

Las características dominantes de la empresa, o lo que la empresa es en general.

El estilo de liderazgo y el enfoque.

La gestión de los empleados o el estilo que caracteriza a cómo se trata a los empleados y como es el entorno de trabajo.

Los mecanismos de cohesión o unión de la organización que se tienen en su conjunto.

Los ejes estratégicos que definen las áreas de atención a impulsar, la estrategia de la organización.

Los criterios de éxito que determinan cómo se define la victoria y lo que se recompensa y se celebra.

### Sus especificaciones

No existen buenas o malas respuestas, así como no hay buena o mala cultura organizacional.

Se debe ser lo más preciso posible para responder cada uno de los ítems.

Se debe diagnosticar de como es ahora y como quisiera que fuera en cinco años. (Cameron & Quinn, 2011, p. 93)

## 5.2. Estructura encuesta OCAI

A continuación se describe el formato de encuesta basado en el OCAI, se identifica cada uno de los ítems asociados a cada cultura, el formato final de la encuesta se lo puede apreciar en la tabla 9.

Tabla 8.  
Tipos culturales para la valoración.

	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN DE CULTURA	ATRIBUTOS DE CULTURA	ÍTEM
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Conjunto de creencias, valores y reglas de actuación que se establecen para regir la convivencia organizacional, minimizando el impacto que la relación entre grupos, el ejercicio del poder y las diferencias de percepciones acarrear; los autores coinciden en que la cultura es algo compartido por los miembros de la Organización que influye en la manera en que estos se comportan y que diferencia a una organización de otra.	<b>CLAN:</b> Referido a las relaciones de tipo familiar, lo relativo a la tradición, la autodirección, ayuda mutua y cooperación	Características Dominantes Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial Unión de la Organización Énfasis Estratégico Criterio de éxito	1A 2A 3A 4A 5A 6A
		<b>ADHOCRÁTICA:</b> Relativo a la innovación y creatividad, la toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía e iniciativa individual.	Características Dominantes Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial Unión de la Organización Énfasis Estratégico Criterio de éxito	1B 2B 3B 4B 5B 6B
		<b>MERCADO:</b> Relativo a la participación en el mercado, estabilidad financiera, orientación a la rentabilidad, poco trabajo en equipo, poca cohesión	Características Dominantes Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial Unión de la Organización Énfasis Estratégico Criterio de éxito	1C 2C 3C 4C 5C 6C
		<b>JERARQUIZADA:</b> Énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizada, certidumbre, jerarquización	Características Dominantes Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial Unión de la Organización Énfasis Estratégico Criterio de éxito	1D 2D 3D 4D 5D 6D

Fuente: compilado de (Cameron & Quinn, 2011, pp. 29-35)

## 5.4. Método de cálculo

De acuerdo con la distribución realizada por Cameron y Quinn, los ítems se suman de acuerdo con su clasificación y divididos entre seis para obtener un promedio

Ítem	1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	Actual	Preferido
1A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	80	
1B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	45	
1C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	86	

1D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	88	
<b>Ítem 2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferido</b>
2A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	85	
2B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	58	
2C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	98	
2D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	85	
<b>Ítem 3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferido</b>
3A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	36	
3B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	75	
3C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	95	
3D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	47	
<b>Ítem 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferido</b>
4A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	25	
4B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	82	
4C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	78	
4D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	58	
<b>Ítem 5. ÉNFASIS ESTRATÉGICOS</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferido</b>
5A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	84	
5B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	58	
5C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	84	
5D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	75	
<b>Ítem 6. CRITERIO DE ÉXITO</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferido</b>
6A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	95	
6B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	21	
6C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	25	
6D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	65	
<b>Fin de la encuesta</b>			
<b>Gracias por su colaboración</b>			

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011, p. 26)



Una vez obtenidas las valoraciones en cada pregunta de la encuesta se procede agrupar las respuestas por categorías según los tipos culturales expresados en la tabla 10, posteriormente se suma el total de ítems y se divide para seis, continuando con el ejemplo vemos en la tabla 10, como se mostraría una agrupación simple de la encuesta, para el caso de la cultura clan el proceso de obtención del porcentaje de representación y luego de haber obtenido la sumatoria de los ítems “A” la cual es 405 sería el siguiente:

$$\text{Promedio} = 405 / 6 = 67,5$$

$$\text{Sumatoria de promedios es} = 67,5 + 56,5 + 77,67 + 69,67 = 271,33$$

$$\text{Porcentaje} = (67,5 / 271,33) * 100 = 24,88 \%$$

Este procedimiento aplica para obtener la cultura actual y la cultura preferida.

Tabla 10.  
Ejemplo de método de cálculo para obtención de resultados

Clan		Adhocrática		Mercado		Jerarquizada	
Ítem	Valor	Ítem	Valor	Ítem	Valor	Ítem	Valor
1A	80	1B	45	1C	86	1D	88
2A	85	2B	58	2C	98	2D	85
3A	36	3B	75	3C	95	3D	47
4A	25	4B	82	4C	78	4D	58
5A	84	5B	58	5C	84	5D	75
6A	95	6B	21	6C	25	6D	65
Suma	405	Suma	339	Suma	466	Suma	418
Promedio	67,5	Promedio	56,5	Promedio	77,67	Promedio	69,67
Porcentaje	24,88 %	Porcentaje	20,82 %	Porcentaje	28,62 %	Porcentaje	25,68 %

Fuente: adaptado del capítulo scoring the OCAI (Cameron & Quinn, 2011, p. 27)

Elaboración propia

En el ejemplo se puede apreciar que la cultura de mercado se encuentra mayormente presente con un porcentaje de 28,62 %, seguido por una cultura jerarquizada con un 25,68 %, en tercer lugar la cultura Clan con un 24,88 % y finalmente la cultura Adhocrática con un 20,82 %.

### 5.5.Validez y confiabilidad del instrumento

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales que son la validez y confiabilidad del mismo, sobre estos aspectos Cesar Bernal los define como:

La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios, es decir si cada vez las respuestas son congruentes.

La validez de un instrumento se da cuando este mide aquello para lo cual está destinado, debe ser capaz de indicar el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos (...) la validez puede examinarse desde varias perspectivas: validez real, validez de contenido, validez de criterio, y validez de constructo.(Bernal, 2010, p. 247)

El instrumento elegido para el diagnóstico de cultura organizacional ha sido un cuestionario aplicado desde hace más de treinta años en varias organizaciones dotándolo de validez y confiabilidad por lo cual a continuación se citan varias referencias con respecto a la validez y confiabilidad del instrumento aplicado en idioma español.

Iniciamos mostrando los resultados del estudio Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia desarrollado por Dra. Ma. de Lourdes E. García Vargas, Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Benito Erasmo Vargas Álvarez, M.B. Héctor Cuevas Vargas desarrollado en el año 2012 a universidades de la ciudad de México, el estudio tenía como objetivo principal “Validar el Modelo de los Valores en Competencia (MVC) en dos universidades y establecer la cultura organizacional dominante y preferida en ambas instituciones”, cuyos resultados fueron:

Se cumplió con el primer objetivo analizando la confiabilidad y validez del instrumento OCAI. El coeficiente alfa-Cronbach aplicado en el instrumento en cada una de las instituciones arrojó los siguientes resultados: Para la institución más reciente el alfa en la cultura actual es de 0.667 (n=239, 24 ítems) y en la cultura preferida de 0.618 (n=239, 24 ítems). Para la institución antigua dicho coeficiente en la cultura actual es de 0.660 (n=254, 24 ítems) y en la cultura preferida de 0.750 (n=254, 24 ítems). (Garcia et al., 2012, p. 13)

Como se puede observar en los resultados del coeficiente alfa-Cronbach tiene se encontró en un rango de 0.60 a 0.75 lo cual lo estable dentro de un nivel de análisis de consistencia bueno lo cual es aceptable para el número de ítems del instrumento.

Continuamos revisando los resultados de una investigación de tesis titulada “La Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque” desarrollada por: Luis Lázaro Pilco, Ronal Diómedes Romero Hernández, José Gerardo Saavedra Carrasco, Martín Vásquez Rubio en el cual se aplicó el OCAI y del cual se obtuvo una evaluación de la confiabilidad a través del alfa-Cronbach de las culturas que identifica el OCAI en la siguiente imagen.

DIMENSIÓN	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados					
	Cultura Percibida Actual			Cultura Deseada		
	Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 1	Banco 2	Banco 3
Clan	0.80	0.69	0.80	0.75	0.82	0.71
Ad-Hoc	0.41	0.48	0.68	0.41	0.45	0.41
Mercado	0.83	0.44	0.81	0.78	0.60	0.40
Jerarquizada	0.50	0.56	0.53	0.75	0.71	0.56

Figura 3. Análisis de Confiabilidad: Alpha de Cronbach según la cultura percibida actual y la deseada y por dimensión estudio de confiabilidad trabajo diversos autores.

Como se puede apreciar en los resultados arrojados para la confiabilidad del instrumento del trabajo citado los índices del alfa-Cronbach se encuentran en un rango de consistencia como moderado y bueno, mostrando que el instrumento es confiable.

Para la validez del instrumento en la tesis citada se estableció dos procesos, el primero la validación de la traducción del instrumento por un profesional y segundo de un análisis factorial que a juicio de los investigadores la validez se logró mediante el análisis factorial, método que indica cuantas dimensiones integra una variable y qué ítems conforman cada dimensión.

Adicionalmente en dicha investigación se usó el juicio experto para validar el instrumento lo cual consistió en someter a análisis el instrumento por un grupo de expertos quienes revisaron tanto el instrumento y su traducción tal como y tal como señalan los aturares “El instrumento OCAI ha sido validado por expertos que conocen el tema; el Dr. Daniel Guevara, la Dra. Diana Pérez, la Dra. Yolanda Valle, que han revisado la traducción y dan su conformidad”. (Lázaro Pilco et al., 2017, p. 68)

Finalmente revisaremos un artículo publicado en el sitio web redalyc el cual se titula “Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia”, estudio realizado en Ecuador y publicado en la Revista Economía y Política, núm. 32, 2020 de la Universidad de Cuenca.

En el estudio se aplicó el modelo de valores de competencia a dos universidades del país, los resultados en cuanto a validez y confiabilidad se realizaron a través del alfa-Cronbach, los autores desarrollan su trabajo y exponer una extensa gama de métodos y modelos de medición de cultura organizacional exponiendo quince métodos desde el año 1986 a 1992 basados en Lewis así como “Una verificación de 28 estudios empíricos sobre la medición de la cultura organizacional, a través de modelos y métodos cualitativos y cuantitativos, fue desarrollada por Cújar”. (Salas et al., 2020, p. 12)

Los autores para obtener la confiabilidad y validez del instrumento aplicaron el instrumento en dos unidades académicas de las universidades siendo estas:

La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables (FCAC) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), se registró una tasa de respuesta voluntaria del 35% del total de integrantes de esta entidad. A nivel de Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) de la Universidad UTE, el número de respondieres representó el 36% del total de funcionarios de la institución. La confiabilidad del Instrumento Organizational Culture Assesment (OCAI), fue determinada mediante el coeficiente de alfa-Cronbach.

Un análisis de factores por componentes principales posibilitó validar los constructos correspondientes a cada uno de los subdominios culturales (cuadrantes). Gracias a la prueba de esfericidad de Bartlett, fue posible hallar la debida evidencia sobre la existencia de correlación entre variables en términos de cada uno de los subdominios culturales. El coeficiente de Pearson fue apropiado para establecer las correlaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional de las dos unidades académicas. El análisis de varianza de un factor o ANOVA coady mostrando una consistencia en los indicadores de cultura actual y preferida al examinar la heterogenidad de la muestra. (Salas et al., 2020, p. 15)

El estudio arrojó los siguientes resultados en cuanto al alfa-Cronbach mostrando una consistencia en los indicadores de cultura actual y preferida.

Alfa de Cronbach PUCE		
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables PUCE		
Items según la dimensión	Alfa de Cronbach	
	Actual	Preferida
Clan	0.865	0.788
Adhocracia	0.084	0.641
Mercado	0.041	0.805
Jerarquía	0.582	0.726

Alfa de Cronbach UTE		
Facultad de Ciencias Administrativas UTE		
Indicadores según la dimensión	Alfa de Cronbach	
	Actual	Preferida
Clan	0.706	0.349
Adhocracia	0.410	0.453
Mercado	0.106	0.156
Jerarquía	0.415	-0.343

Figura 4. Validación OCAI alfa de Cronbach UTE – PUCE

Fuente: Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia.

Los investigadores del estudio concluyen que:

Los hallazgos robustecen la discusión científica sobre la cultura organizacional y sus alternativas de medición en el contexto universitario del país. La aplicación del Modelo de Valores por Competencia (MVC), sustentado en el Instrumento (OCAI), por ser quizás, el marco referencial con mayor evidencia empírica permitió alcanzar el objetivo de la investigación al haber descifrado las culturas organizacionales de las facultades indagadas. ..., las dos unidades académicas denotan una combinación de cuatro tipos de cultura dominantes (clan, adhocracia, jerarquizada y de mercado), que inciden en el comportamiento individual y colectivo de las organizaciones indagadas. La justificación del estudio es válida en tanto sitúa a la cultura de una organización como el marco para comprender su forma de operar y su estilo de liderazgo en el trayecto hacia un efectivo desempeño institucional. (Salas et al., 2020, p. 14)



## Capítulo tercero

### Análisis de resultados

El diagnóstico fue realizado a todo el personal administrativo, sin embargo los resultados se presentan en dos grupos, a fin de analizar de manera específica las características por las que cada grupo percibe a la cultura que los rodea como: cultura actual y cultura preferida, los grupos son personal administrativo operativo y personal administrativo directivo los cuales actualmente son 32 colaboradores que ocupan puestos de coordinación y dirección de departamentos y carreras; el revisar estos resultados es importante, ya que el personal directivo contribuye a la planificación de estrategias así como en la ejecución de los POA anuales, a continuación se presentan los resultados del personal administrativo operativo.

#### 1. Cultura actual y cultura preferida resultados generales.

A continuación se muestran los resultados generales del diagnóstico de cultura organizacional del personal administrativo de la universidad salesiana.

Tabla 11.  
Resultados generales de identificación de la cultura organizacional

Tipo de cultura	Personal adm. operativo		Personal directivo		Total	
	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida
Clan	26,82	<b>36,02</b>	32,13	<b>30,55</b>	29,48	<b>33,29</b>
Adhocrática	17,60	16,86	16,27	12,19	16,94	14,53
Mercado	13,98	22,63	11,77	29,90	12,88	26,27
Jerarquizada	<b>41,60</b>	24,50	<b>39,83</b>	27,37	<b>40,72</b>	25,94
<b>Total.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

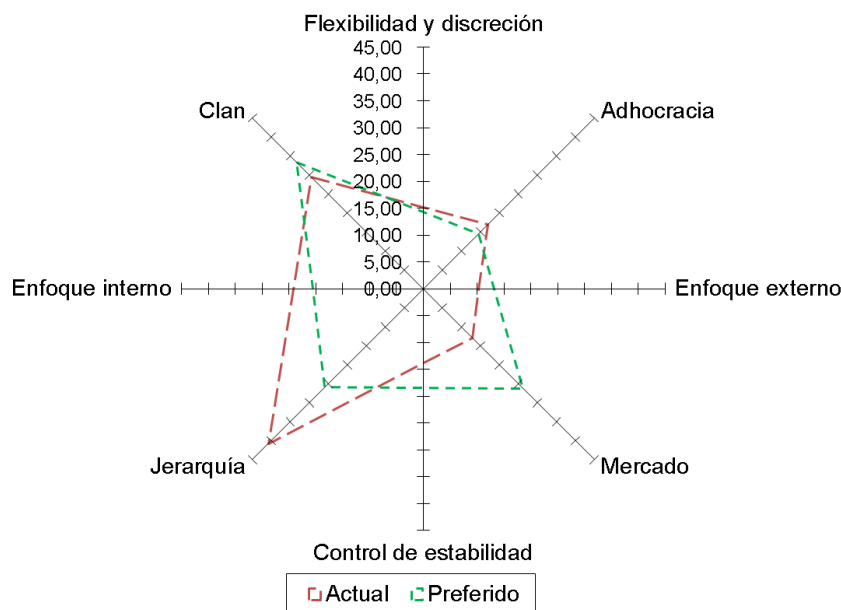


Figura 5. Resultado cultura actual versus preferida  
Elaboración propia

El personal administrativo de la Universidad Salesiana sede Quito, identifica como cultura actual, a la cultura jerarquizada con un 40,72 %, mientras que la cultura preferida; es la cultura Clan con un 33,29 %.

La cultura jerárquica tiene una mayor representación debido a que en la actualidad la Universidad tiene una estructura lineal sólida y claramente definida con la dirección de un órgano colegiado, que determina las macro políticas, procesos, normas, códigos y planificación, en la cual los colaboradores son ejecutores de la planificación institucional, la segunda cultura representativa es la cultura clan pues un porcentaje de los colaboradores perciben que en la Universidad se promueve y valora el trabajo en equipo, el compromiso y que se promueven los vínculos sociales.

La cultura clan es la preferida con un 33,29 %, esto se da principalmente al deseo de los colaboradores de que en la Universidad se fortalezca el valor de la familiaridad y esta llegue a ser un oratorio como lo planteaba Don Bosco;

El cual es un espacio para formar a los líderes positivos, para ganar la amistad de los jóvenes y ofrecerles la posibilidad de ser mejores ... El espíritu de familia, que se respiraba en el oratorio: si se está en familia, todos tiene el derecho-deber de dar una mano, asumir responsabilidades. Por eso el compromiso de ayudar al joven a asumir poco a poco su rol en la sociedad, a la que debe aportar aquellos valores participados y vividos en el oratorio para lo cual comporta: competencia profesional; convicciones fundadas sobre algunos valores importantes (honestidad, sentido del deber, respeto a los otros, disponibilidad a la ayuda, sentido crítico...) y atención al mundo circundante



(trabajo, patio, familia, Iglesia) con la voluntad de transformar la sociedad. (Congreso Nacional Pedagogía de Don Bosco, 2013, p. 265)

Aspectos que se encuentran presentes en la misión, visión y valores de la institución como son la Familiaridad, Corresponsabilidad, Solidaridad, Honestidad, Trascendencia, valores que son compatibles con una cultura organizacional tipo clan es por ello que los colaboradores desean que estos sean promovidos y vividos en la institución, así como tener mayor participación, mejorar la comunicación con los directivos y ganar mayor confianza para asumir nuevos retos.

El grupo de directivos identifican a la cultura jerárquica con un 39,83 % como la cultura actual, esto se da porque este grupo es responsable de mantener espacios de trabajo formales y organizados, asegurar el cumplimiento de actividades y manteniendo la operatividad de sus departamentos para garantizar el funcionamiento de la Universidad, por lo cual resaltan que la jerarquización es de suma importancia para mantener el orden y cumplir con las exigencias de sus responsabilidades.

El grupo de directivos identifican a la cultura preferida como la cultura clan con un 30,55 % lo cual muestra un deseo de cercanía con sus colaboradores, de romper paradigmas de jerarquía y fomentar mayor transversalidad, consideran que se debería promover y formar más líderes democráticos, que puedan identificar y liderar en función de las emociones y actitudes de sus colaboradores. Cabe destacar que el segundo tipo de cultura preferida para este grupo es la de mercado con un 29,90 %, lo cual nos dice que existe un grupo de directivos que desea que la Universidad sea más competitiva y pueda ganar más espacio en el mercado.

## 2. Análisis de los resultados: cultura actual y preferida por ámbito

### 1. Características dominantes

Tabla 12.  
Características dominantes

Tipo de cultura	Personal adm. operativo		Personal directivo		Total	
	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida
Clan	25,00	43,86	25,62	28,42	25,31	36,14
Adhocrática	19,52	17,54	16,68	15,00	18,10	16,27
Mercado	14,13	14,38	10,41	33,20	12,27	23,79
Jerarquizada	41,35	24,22	47,29	23,38	44,32	23,80
<b>Total.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Análisis:** Los colaboradores identifican que las características dominantes son la estructuración y organización, razón por la cual la cultura jerárquica es la dominante con un 44.32 %, otro factor para que la Universidad tenga una cultura jerárquica es que al ser una institución académica, los procesos están definidos por la Ley Orgánica de Educación Superior LOES y los organismos de control CEAACES, SENESCYT, CACES, razón por la cual, está obligada a cumplir con parámetros de calidad debido a la constante evaluación institucional; la jerarquización responde además a que el órgano rector de la institución no se encuentra dentro de la sede Quito.

Con respecto a la cultura preferida la cual es la cultura Clan con un porcentaje de 36,14%, que tiene como característica dominante el ser un lugar de ambiente familiar en los cuales los valores como la confianza, lealtad y aprecio por el otro son importantes, esto sumado al deseo de sentir a su trabajo y sus compañeros como parte de una familia, hacen que los colaboradores anhelan este tipo de cultura, los colaboradores sienten que en sus inicios la institución tuvo este tipo de cultura, pero al paso de los años y el crecimiento de la institución ha hecho que esta gran familia se sienta cada día más como una “empresa”.

Para el grupo de directivos las características dominantes actualmente están dentro del tipo de cultura jerárquica con un 47,29 %, ya que los directivos cuentan con planificación, normativa, procesos establecidos por el Consejo Superior, así como herramientas para evaluar el desempeño de su personal en función del cumplimiento de objetivos. Los directivos reconocen que al momento no tienen oportunidad de innovación, ya que están limitados por planes enfocados en mantener la acreditación institucional y asegurar cumplir con los parámetros de evaluación institucional.

Para el grupo de directivos las características dominantes deseadas se encuentran dentro del tipo de cultura de mercado con un 33,20 %, gran parte de este grupo ejercen su cargo por menos de 5 años, tiene una visión de crecimiento de la institución, se enfocan en la automatización de procesos, en promover oferta académica para un mundo digital, con carreras de corta duración que se enfoquen en un aprendizaje más práctico, etc.

## 2. Liderazgo organizacional

Tabla 13.  
Liderazgo organizacional

Tipo de cultura	Personal adm. operativo		Personal directivo		Total	
	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida
Clan	29,03	38,28	38,26	29,26	33,65	33,77
Adhocrática	19,47	20,34	17,66	00,80	18,57	14,17
Mercado	11,21	14,87	13,40	22,5	12,31	18,69
Jerarquizada	40,29	26,51	30,69	40,25	35,49	33,38
<b>Total.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Análisis:** Para los colaboradores el liderazgo actual es jerárquico con un 35,49 %, en los líderes se reconoce el compromiso y responsabilidad, los líderes profesan la eficiencia y el cumplimiento de procesos en función de las normas establecidas.

El segundo tipo de liderazgo identificado como actual se encuentra dentro de la cultura clan, por lo que se puede concluir que actualmente hay dos tipos de líderes en la Universidad los jerárquicos y los paternalistas.

En cuanto al liderazgo deseado, se identifica al de tipo clan con un 33,77 %, esto debido a que los colaboradores anhelan líderes que los guíen, que enseñen que sepan escuchar y sean empáticos, sin dejar de lado el alcanzar los objetivos, el mejoramiento continuo y la eficiencia, de tal manera que los directivos sean líderes motivadores e innovadores. En otras palabras, el personal administrativo anhela líderes carismáticos que sean capaces de conectar con sus colaboradores no solo en los aspectos laborales.

El grupo de directivos consideran que actualmente su estilo se encuentra dentro del tipo de cultura clan con un 38,26 %, creen que crean ambientes de confianza con los colaboradores, que sus colaboradores pueden contar con ellos, y que siempre están dispuestos a apoyar y promover el compañerismo, trabajo en equipo por lo que perciben que son cercanos a sus subordinados.

El grupo de directivos consideran que el tipo de liderazgo deber ser más jerárquico, ya que creen que la institución de cierto modo fomenta el paternalismo, haciendo que los colaboradores en ocasiones evadan responsabilidades.

### 3. Administración del recurso humano

Tabla 14.  
Administración del recurso humano

Tipo de cultura	Personal adm. operativo		Personal directivo		Total	
	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida
Clan	34,52	38,67	36,93	31,44	35,73	35,06
Adhocrática	12,25	14,64	14,55	09,61	13,40	12,12
Mercado	11,19	18,55	10,89	32,75	11,04	25,65
Jerarquizada	42,04	28,14	37,64	26,20	39,84	27,17
<b>Total.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Análisis:** La administración del recurso humano es jerarquizada con un 39,84 % de percepción sobre este aspecto, ya que los colaboradores reconocen que existe estabilidad laboral, baja rotación del personal administrativo y que la Universidad cumple con las obligaciones para con sus trabajadores por lo que ven a la Universidad como un lugar seguro para trabajar.

La cultura preferida para la administración del recurso humano es la cultura tipo clan con un 35,06 %, ya que los colaboradores desean una mayor participación en las decisiones, que se promueva y se reconozca el trabajo en equipo, que los problemas se resuelvan con base en consensos para fortalecer los vínculos sociales y se fortalezca el valor de la familiaridad que profesa la Universidad.

Los directivos reconocen que la administración del recurso humano actualmente es de tipo jerarquizada, con un 37,64 %, esto debido a que las principales características de la gestión y evaluación de sus departamentos son: el cumplimiento efectivo de las funciones y el bajo índice de errores. Los directivos consideran que los colaboradores acatan las reglas, son cumplidos, puntuales y comprometidos.

Para el grupo de directivos con respecto al tipo de cultura preferida para la administración de talento humano es la cultura jerárquica la cual obtuvo un puntaje de 32,75 % lo cual nos dice que los directivos están de acuerdo con seguir manteniendo el mismo modelo de administración del personal basado en el orden, cumplimiento de normas y procesos que acompaña a esta cultura.

#### 4. Unión de la organización

Tabla 15.  
Unión de la organización

Tipo de cultura	Personal adm. operativo		Personal directivo		Total	
	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida
Clan	30,33	35,44	35,4	32,46	32,87	33,95
Adhocrática	12,69	15,97	11,18	10,58	11,94	13,28
Mercado	17,33	20,22	09,99	21,92	13,66	21,07
Jerarquizada	39,65	28,37	43,43	35,04	41,54	31,71
<b>Total.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Análisis:** La cultura jerarquizada es percibida como actual con un 41,54 % los aspectos que tienen unidos a la Universidad son las políticas, normas y reglas, los colaboradores consideran que lo más importante es mantener a la institución en marcha.

La cultura preferida es la tipo clan con un 33,95 % debido a que los colaboradores desean que los aspectos que unan a la organización sean la lealtad y la confianza mutua, con procesos transparentes y justos lo que sin duda aumentarían el compromiso con la Universidad para que esta crezca y sea reconocida por la sociedad.

Los directivos consideran que la unión en la organización actual es del tipo de cultura jerárquica con un 43,43 %, debido a que consideran que el aspecto que tiene unida a la Universidad es una estructura jerárquica clara, con funciones estructuradas para cada puesto de trabajo de tal manera que cada colaborador aporte a la consecución de objetivos.

Para los directivos el tipo de cultura deseada en función de la unión de la organización es la cultura tipo jerárquica con un 35,04 %, lo cual denota que los directivos desean que se mantenga el respeto por las normas y políticas, debido a que, gracias a los procesos estructurados, la normativa y planificación es que la Universidad ha venido creciendo en los últimos años.

### 5. Énfasis estratégicos

Tabla 16.  
Énfasis estratégicos

Tipo de cultura	Personal adm. operativo		Personal directivo		Total	
	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida
Clan	32,13	31,26	24,14	27,29	28,13	29,28
Adhocrática	09,94	18,19	20,20	16,97	15,07	17,58
Mercado	14,35	31,75	13,79	40,15	14,07	35,95
Jerarquizada	43,58	18,80	41,87	15,6	42,73	17,20
<b>Total.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Análisis:** El énfasis estratégico actual está dentro de la cultura jerarquizada con un 42,73 %, ya enfoque está definido por la eficiencia, el control de procesos, el cumplimiento de la planificación y de las normas generando estabilidad, se crean muchas normas y políticas con el afán de garantizar el funcionamiento de la Universidad.

Los colaboradores están de acuerdo con tener una planificación y procesos que garanticen la funcionalidad, sin embargo quisieran que los procesos se innoven, se automaticen y se disminuya la burocracia, sienten que la estrategia debiera proyectarse hacia un futuro más práctico acorde a los nuevos retos y oportunidades que brinda el sector de la educación.

Con respecto a la cultura preferida es interesante ver que la estrategia deseada sea de tipo de cultura de mercado con un 35,95 % lo que nos hace inferir que los colaboradores se sienten preparados para nuevos desafíos, desean competir, ganar más espacio en el mercado educativo, con la apertura de nuevas carreras innovadoras, crecer en la oferta de posgrados, llegar a más estudiantes de bajos recursos o de difícil acceso educativo, será mejor para crecer como institución y cumplir con su misión.

Los directivos consideran que la estrategia actual está dada en función de la cultura jerárquica con un 41,87 %, ya que consideran que la eficiencia y el cumplir con las metas anuales tal como los establecen las planificaciones son sinónimo de éxito. Este grupo es consciente de que, pese a que las decisiones están dadas por el consejo superior, la estrategia permite cierto dinamismo, ya que permite cumplir con lo establecido, pero también estar preparado para reaccionar a los imprevistos, consideran que la permanencia de sus colaboradores asegura cumplir con las estrategias, ya que ellos conocen los procesos.

Los directivos coinciden que la estrategia debería dar un cambio hacia la cultura de mercado la cual tiene un índice de preferencia de 40,15 %, consideran que es momento de colocar objetivos más exigentes y medibles en especial en el aspecto financiero, ganar espacio en el mercado por lo que se debería asumir estrategias enfocadas en mejorar la competitividad de la Universidad.

## 6. Criterio de éxito

Tabla 17.  
Criterio de éxito

Tipo de cultura	Personal adm. operativo		Personal directivo		Total	
	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida
Clan	30,04	29,77	30,21	33,11	30,40	31,44
Adhocrática	10,56	14,16	19,91	15,48	12,97	14,82
Mercado	13,86	34,71	13,14	37,52	16,33	36,12
Jerarquizada	45,54	21,36	36,74	13,89	40,29	17,63
<b>Total.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Análisis:** Para los colaboradores los criterios de éxito son afines a la cultura jerarquizada con un 40,29 % siendo aspectos importantes la reducción de costos, mayor producción, y preocupación por el costo beneficio, sus indicadores son de eficiencia, productividad y cumplimiento de metas. El cumplir los planes operativos es referente de éxito, otro referente es la acreditación institucional dada por los organismos que rigen la educación superior del país, básicamente si se cumple con los parámetros académicos, investigación, vinculación con la sociedad, etc.

Los criterios de éxito deseado por los colaboradores son los afines a la cultura de mercado con un 36,12 % esto se da porque consideran que la globalización, la apertura de los mercados, las nuevas formas de educación, la innovación, el desarrollo de la ciencia, la virtualización, etc. requiere de instituciones en sintonía con la evolución y desarrollo del mismo, es por ello que debe la Universidad adaptarse a estos contextos para generar programa académicos innovadores para el mundo del futuro y de acuerdo a las nuevas tendencias para cumplir con su visión de ser una institución de referencia en el desarrollo de la ciencia y ser reconocida por su calidad académica y por su capacidad de incidencias en la innovación.

Los directivos de la sede consideran que actualmente los criterios de éxito están dentro de la cultura jerarquizada con un 36.74 %, ya que es importante mantener la acreditación institucional, ser un referente en el ámbito académico y brindar un servicio de calidad a fin de formar profesionales altamente calificados y comprometidos con la sociedad y el planeta.

Los criterios de éxito deseados para los directivos se embarcan dentro del tipo de cultura de mercado con un 37,52 %, ya que consideran que es el momento en enfocarse en captar más estudiantes, estructurar planes de mercadeo y marketing para promocionar los servicios de la Universidad, establecer planes de recompensas para los colaboradores, evaluar la asignación de recursos y controlar el gasto, se desea que los criterios de éxito se midieran en función de un porcentaje de participación dentro del mercado de los servicios de educación superior.

### **3 Resultados generales de diagnóstico de la cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana**

Una vez identificado el tipo de cultura organización de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, se presentan la siguiente tabla con el resumen de resultados luego de aplicar el cuestionario OCAI al personal administrativo y directivos de la institución.



Tabla 18.

**Resultados de generales de diagnóstico de cultura personal administrativo y directivos**

Tipo de cultura	Personal adm. operativo		Personal directivo		Total	
	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida
<b>Total general</b>						
Clan	26,82	<b>36,02</b>	32,13	<b>30,55</b>	29,48	33,29
Adhocrática	17,60	16,86	16,27	12,19	16,94	14,53
Mercado	13,98	22,63	11,77	29,90	12,88	26,27
Jerarquizada	<b>41,60</b>	24,50	<b>39,83</b>	27,37	<b>40,72</b>	25,94
<b>1. Características dominantes</b>						
Clan	25,00	<b>43,86</b>	25,62	28,42	25,31	<b>36,14</b>
Adhocrática	19,52	17,54	16,68	15,00	18,10	16,27
Mercado	14,13	14,38	10,41	<b>33,20</b>	12,27	23,79
Jerarquizada	<b>41,35</b>	24,22	<b>47,29</b>	23,38	<b>44,32</b>	23,80
<b>2. Liderazgo organizacional</b>						
Clan	29,03	<b>38,28</b>	<b>38,26</b>	29,26	33,65	33,77
Adhocrática	19,47	20,34	17,66	00,80	18,57	14,17
Mercado	11,21	14,87	13,40	22,50	12,31	18,69
Jerarquizada	<b>40,29</b>	26,51	30,69	<b>40,25</b>	<b>35,49</b>	33,38
<b>3. Gestión de empleados</b>						
Clan	34,52	<b>38,67</b>	36,93	31,44	35,73	35,06
Adhocrática	12,25	14,64	14,55	09,61	13,40	12,12
Mercado	11,19	18,55	10,89	<b>32,75</b>	11,04	25,65
Jerarquizada	<b>42,04</b>	28,14	<b>37,64</b>	26,20	<b>39,84</b>	27,17
<b>4. Unión de la organización</b>						
Clan	30,33	<b>35,44</b>	35,4	32,46	32,87	33,95
Adhocrática	12,69	15,97	11,18	10,58	11,94	13,28
Mercado	17,33	20,22	09,99	21,92	13,66	21,07
Jerarquizada	<b>39,65</b>	28,37	<b>43,43</b>	<b>35,04</b>	<b>41,54</b>	31,71
<b>5. Énfasis estratégicos</b>						
Clan	32,13	31,26	24,14	27,29	28,13	29,28
Adhocrática	09,94	18,19	20,20	16,97	15,07	17,58
Mercado	14,35	<b>31,75</b>	13,79	<b>40,15</b>	14,07	35,95
Jerarquizada	<b>43,58</b>	18,80	<b>41,87</b>	15,60	<b>42,73</b>	17,20
<b>6. Criterios de éxito</b>						
Clan	30,04	29,77	30,21	33,11	30,40	31,44
Adhocrática	10,56	14,16	19,91	15,48	12,97	14,82
Mercado	13,86	<b>34,71</b>	13,14	<b>37,52</b>	16,33	36,12
Jerarquizada	<b>45,54</b>	21,36	<b>36,74</b>	13,89	<b>40,29</b>	17,63

Fuente: identificación de cultura organizacional universidad salesiana 2019

Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 18, tanto el personal administrativo como directivo de la sede Quito coinciden en que el tipo de cultura dominante es la cultura jerárquica.

En cuanto al tipo de cultura preferida los dos grupos coinciden en que la cultura de tipo clan es la ideal para la Universidad, también podemos observar que el segundo tipo de cultura preferida por el personal directivo, es la cultura de mercado sobre todo en los aspectos como: características dominantes, énfasis estratégicos y criterios de éxito.

#### **4. Criterio de autoridades de la Universidad Politécnica Salesiana.**

A fin de validar los resultados, como parte del proceso se consultó a autoridades de alto nivel jerárquico sobre su diagnóstico del tipo y apreciación de la cultura organizacional de la Universidad Salesiana, se planteo las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué tipo de cultura organizacional considera que posee actualmente la Universidad Salesiana?
2. ¿Cuál sería la cultura necesaria para que la Universidad Salesiana cumpla su misión, su visión y nuevos retos?

Para que conozcan sobre el modelo de cultura organizacional se facilitó la descripción del modelo de cultura organizacional Cameron y Quinn que se muestran en las tablas 1 y 2 de la presente investigación.

Las autoridades manifestaron las siguientes respuestas.

***Sacerdote Javier Herrán Sdb. Rector de la Universidad Salesiana*** manifestando que: La Universidad actualmente posee una estructura Jerárquica porque es la más idónea, permite mantener canales formales de comunicación en cascada y facilita la consecución de resultados, nuestros colaboradores conocen que nuestra estructura es plana por lo que ningún colaborador tiene problema en acceder a las autoridades y exponer sus ideas, siguiendo esa línea mantendremos la funcionalidad jerárquica que nos ha permitido crecer y llegar en más de veinte y cinco años a miles de jóvenes. (Padre Javier Herrán 2020, entrevista personal)

**Lic. José Juncosa Ph.D Vicerrector de sede Quito** quien manifestó: La Universidad como muchas instituciones tiene reglas y normas que tienes que seguir, estas ayudan a mantener el orden, a que cada colaborador conozca como aporta para cumplir con nuestros destinatarios"... "considero que si se trata de un tipo de cultura actual, la Salesiana tiene una cultura familiar centrada en nuestros jóvenes que está expresada en nuestros valores, y la forma como nos relacionamos con los estudiantes, la relación docente estudiante no es muy distante, ya que el docente y trabajador de la Salesiana es guía y corresponsable de la educación del joven.

Ahora bien, la Universidad necesita fortalecer su estructura y líneas de comunicación, a fin de cumplir con nuestros objetivos, luego de estos 25 años vamos afianzando las bases para una Universidad fuerte, con presencia en investigación y nuevas ofertas de posgrado y pregrado, esto nos permite competir y afrontar los nuevos retos que se ha puesto a la educación superior en el país, tenemos grandes retos que los miembros de la Comunidad Salesiana deben asumirlos como propios. Se necesita que colaboradores se comprometan con la Universidad, crean en la misión y trabajemos juntos para afrontar los retos que vendrán

Se debe tener en cuenta que la educación no es un servicio que se presta a un cliente es un proceso transformacional que emancipa a sus actores, logra cambios sociales genera conocimiento y oportunidades. (Lic. Jose Juncosa 2020, entrevista personal)

**Sacerdote Marcelo Farfán Sdb.** *Coordinador General de las instituciones Salesianas a nivel mundial, ex inspector de la Sociedad Salesiana, ex rector de la UPS y ex vicerrector de sede*

La cultura organizacional ha sido un tema recurrente de análisis de la Universidad Politécnica Salesiana; es un tema de gran importancia para todos, porque es una institución educativa, y como tal es una entidad inclusiva, funcional, de niveles de responsabilidad compartida, con políticas internas de trabajo, establecidos e implementados y de compromiso escalonado. Es decir, la UPS tiene una planificación de trabajo estratégica, acorde a las necesidades de la misión, visión y los mandatos de la Sociedad Salesiana.

Por lo que, la Universidad Politécnica Salesiana presenta una cultura organizacional jerárquica (Coordinador, organizador y favorecedor de la eficiencia y

cumplimiento), con liderazgo organizacional. Por lo cual, es importante el evaluar el fortalecimiento de las relaciones de trabajo, el desarrollo del personal humano y profesional, mediante la integración a los diversos campos de oportunidad de aporte a los procesos, para alcanzar un desarrollo equitativo y productivo para las partes: organización – colaboradores.

Uno de los factores importantes dentro de la Universidad Politécnica Salesiana como cultura organizacional es el compromiso y el servicio a los jóvenes de los sectores populares; siendo una estrategia de mejora y competitividad en la Educación Superior, dando una identidad e imagen de una institución con responsabilidad social. (Lic. Marcelo Farfan 2020, entrevista personal)

Según las respuestas dadas por autoridades y referentes de la Universidad se consolida en la tabla 19:

Tabla 19.  
**Identificación de tipo de cultura actual y preferida por las autoridades**

<b>Autoridad</b>	<b>Cultura actual</b>	<b>Cultura preferida</b>
Padre Javier Herrán Rector Ups	Jerárquica	Jerárquica
Padre Marcelo Farfán Coordinador general de las IUS	Jerárquica	Jerárquica
PhD. José Juncosa Vicerrector de Sede	Jerárquica	Mercado

Fuente: identificación de cultura organizacional universidad salesiana 2019  
Elaboración propia.

## **Capítulo cuarto**

### **Diseño de competencias en función del diagnóstico de cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito**

#### **1. Diseño de competencias del personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana.**

A continuación, se desarrolla las competencias generales y específicas para el personal administrativo las cuales son propuestas para el mejoramiento y dinamización en la Gestión del Talento Humano de la Universidad Salesiana dentro de sus distintas áreas administrativas.

El objetivo del presente capítulo es obtener competencias laborales que sintonicen con la cultura organizacional necesaria para el cumplimiento de la misión, visión, estrategias y declaración de valores de la Universidad Salesiana; para el desarrollo se seguirá el siguiente procedimiento establecido por Martha Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias:

“Para trabajar con un esquema por competencias es necesario, empezar por el principio, esto es definir o revisar la visión de la empresa; hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: que hacemos y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos.”(Alles, 2003, p. 57)

En modo de pasos, se establece:

- a) Revisar visión y misión de la Universidad Politécnica Salesiana.
- b) Definición de las competencias por la máxima autoridad de la Institución y de la sede Quito, definiendo a grosso modo las competencias generales y específicas.
- c) Validación de las competencias por un grupo de directivos administrativos.
- d) Validación de las competencias por el personal de la sede.
- e) Actualización de perfiles de cargo por competencias
- f) Diseño de procesos de recursos humanos por competencias.

El alcance de la presente propuesta es el diseño de competencias laborales por lo que se desarrollaron únicamente las actividades a, b, y c del proceso de establecimiento de competencias.

Cabe mencionar que en la Universidad Politécnica Salesiana se distinguen tres roles en sus trabajadores los cuales son: docente, administrativo y directivo; este diccionario está enfocado en el personal administrativo y directivo.

Las competencias tanto generales como específicas que se desarrollan en la presente investigación se establecen con base a la cultura jerárquica; la cual es la cultura deseada por las máximas autoridades, sin embargo dado el deseo y preferencia que tienen el personal administrativo y directivo por fortalecer aspectos de la cultura tipo clan y de mercado se ha considerado definir algunas competencias que sintonicen con estas culturas por lo que se analiza los siguientes aspectos.

## **2.1. Paso a: revisión y análisis de la visión institucional**

### **Análisis de la visión institucional**

Al 2023, la UPS es una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad en la academia y producción científica, por su responsabilidad social universitaria y por su capacidad de incidencia en la innovación, interculturalidad y el desarrollo.(Universidad Politécnica Salesiana, 2020a)

En la declaración de la visión, encontramos comportamientos importantes para ser desarrollados como competencias, si bien los mismos están enfocados a los estudiantes quienes son destinatarios directos, el personal debe compartir dicha visión, por lo cual de la visión se destaca la búsqueda de la verdad, desarrollo de la cultura, investigación científica y tecnológica, producción científica, responsabilidad social, innovación e interculturalidad y desarrollo, esta declaratoria aporta con grandes líneas de acción con las cuales todos los colaboradores de la Universidad Salesiana deben sintonizar y estar preparados para guiar en este proceso a los estudiantes.

En la visión podemos distinguir una cultura adhocrática, ya que busca innovación, desarrollo e investigación los cuales son aspectos de este tipo de cultura.

### **Análisis de la misión institucional**

La Misión actual de la institución se describe de la siguiente manera:

*La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con excelencia humana y académica, con capacidad investigativa e innovadora, que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional. (Universidad Politécnica Salesiana, 2020a)*

De la declaración de misión se puede analizar que la misma muestra un aspecto de cultura Clan al manifestar el humanismo, que se encuentra dirigida a jóvenes de sectores populares, que busca formar honrados ciudadanos con excelencia humana, también están presentes factores de la cultura adhocrática como la innovación.

### **Análisis de la estrategia institucional**

La Planificación institucional se base en cuatro grandes elementos del quehacer universitarios expresados en su carta de navegación de los cuales podemos extraer los conceptos que pueden derivarse en competencias:

*Docencia.* - Procesos pedagógicos de calidad que responden a las expectativas y necesidades de la sociedad en lo humano y académico, orientados a la innovación y transformación del país.

*Investigación.* - Ciclos de valor de la investigación con identidad, calidad, sostenibilidad e innovadores, que contribuyan a la solución de problemas de desarrollo local y nacional y de los destinatarios preferenciales de la UPS.

*Vinculación con la Sociedad.* - Procesos de vinculación con la sociedad alineados a las necesidades de desarrollo local y nacional, de los destinatarios preferenciales de la UPS y de la Sociedad Salesiana.

*Gestión e Identidad Salesiana.* - Gestión y animación de calidad que contribuya al gobierno y animación de la UPS, desarrollo de la docencia, investigación y vinculación con la sociedad; en coherencia con la identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior. (Universidad Politécnica Salesiana, 2020)

### **Análisis de valores institucionales**

La comunidad Universitaria fiel al cumplimiento de su misión y visión prioriza los siguientes valores:

*Trascendencia:* Implica el respeto a la persona humana con su dignidad, derechos y sus valores trascendentales; el diálogo de las diversas disciplinas con la fe y la praxis religiosa.

*Familiaridad:* Valor concebido como un estilo salesiano de interacción entre los integrantes de la comunidad universitaria, basado en el respeto, el afecto, la confianza,

generosidad y la sencillez, con el propósito de animar a la comunidad universitaria en su proceso educativo.

*Corresponsabilidad:* Principio que ubica a cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, como sujeto comprometido con el proyecto educativo institucional.

*Solidaridad:* Cualidad que permite anteponer el bien común al interés particular, promoviendo la armonía de las personas, los colectivos sociales y la naturaleza.

*Honestidad:* Cualidad que expresa la dimensión ética de la vida, en el ejercicio de la ciudadanía. (Universidad Politécnica Salesiana, 2020a)

Al analizar la declaración de valores se observa que los mismos reflejan claramente que la Universidad prioriza una cultura clan, ya que este tipo de cultura tiene como principios que la organización es una gran familia, el líder es tutor y consejero de todos sus colaboradores, se promueve el trabajo en equipo, el éxito se basa en la empatía hacia sus clientes.

## **2.2. Paso b: Definición de competencias por la autoridad de la sede Quito.**

Con el objetivo de definir las competencias generales y específicas se optó por la conformación de un equipo de trabajo calificados de alto rango e incidencia en la administración de la sede Quito, conformado por los siguientes colaboradores de la sede Quito.

Lic. José Juncosa PhD, Vicerrector de la UPS sede Quito

Dr. Guillermo Pillajo Director Técnico de Gestión del Talento Humano

Mgtr. Cristhian Guachilema Director Técnico de Administración.

Lic. Mario Olivo Director de Planificación y Evaluación Institucional

Ing. Dario Aimara Asistente Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano

Psc. Jairo Montesdeoca Asistente Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano

La administración y gestión universitaria define en primera instancia varios roles para su funcionamiento, para la Universidad Salesiana se establecen los siguientes roles:

*Rol docente:* Es el profesional relacionado directamente con la labor académica (ejercicio de enseñanza – aprendizaje) de la institución, sus ámbitos de acción son académicas, investigación, vinculación con la sociedad y de gestión institucional.



Dado que el alcance del presente proyecto busca establecer competencias para personal administrativo, no se definirán competencias laborales para el grupo docente de la Universidad.

*Rol Directivo:* Agrupa a los colaboradores que cumplen funciones de dirección supervisión y/o gerenciamiento de áreas, departamentos y equipos, este grupo tiene los siguientes ámbitos de gestión; *Dirección:* en este nivel se encuentran que realizan funciones de animación, y gerenciamiento de los diferentes ámbitos Universitarios, por ejemplo, Rector, Vicerrector Académico, Vicerrectores de Sede, etc. *Coordinación / Técnico Profesional;* en este nivel se encuentran conformados por coordinadores y/o profesionales que cumplen las funciones de animación y dirección en ámbitos específicos de conocimiento por ejemplo Procurador, secretarios técnicos, directores de áreas del conocimiento. y *Asistencia y Asesoría especializada;* Dentro de este nivel se encuentran directivos que realizan el apoyo a la animación general a nivel de cada sede por ejemplo directores técnicos, contador de sede, secretaria de sede, etc.

*Rol administrativo:* Está presente en tres ámbitos de gestión dentro de la Universidad Salesiana.

*Asistencias y Asesoría;* En este nivel se encuentran los cargos que realizan funciones de apoyo a la dirección local dentro de un área específica de conocimiento, por ejemplo, asistentes departamentales, asistentes de investigación, etc.

*Profesional Técnico.* - En este nivel se encuentran los cargos que realizan funciones de carácter técnico, asociadas a una determinada área de gestión por ejemplo Técnico de seguridad y salud, médico ocupacional, administrador de laboratorio, etc.

*Operativo.* – En este nivel se encuentran los cargos que realizan funciones de apoyo operativo a las gestiones universitarias, por ejemplo: auxiliares departamentales, auxiliares de servicios, ayudantes de cátedra, etc.

Una vez establecidos los roles, y con el objetivo de posteriormente asociar las competencias a los cargos, se procederá a realizar un inventario de cargos, el equipo trabajo inicio agrupando los cargos disponibles a fin de conocer el número de ocupantes por cada cargo dentro del rol administrativo lo cual dio como resultado la tabla 20 descrita a continuación:

Tabla 20.  
Inventario de cargos de la Universidad Salesiana

Familia de puestos	Denominación de puestos	N.- ocupantes
Auxiliar de servicios	Auxiliar de servicios generales	32
	Guardia	6
	Mensajero	2
	Jardinero	2
Ayudante Académico	Ayudante de Catedra	20
	Ayudante de Investigación	9
Auxiliar 1	Auxiliar 1 Direcciones Técnicas	45
	Auxiliar 1 de Coordinación Académica	8
	Auxiliar 1 de Contabilidad	6
	Auxiliar 1 de Pastoral	2
	Auxiliar 1 de Laboratorio	10
	Auxiliar 1 Biblioteca	5
Auxiliar 2	Auxiliar 2 Direcciones Técnicas	14
	Auxiliar 2 de Secretaría de Campus	12
	Auxiliar 2 de Contabilidad Sede	3
	Auxiliar 2 de Laboratorio	4
	Auxiliar 2 Base de Datos	2
	Auxiliar 2 Biblioteca	4
Asistente 1	Asistente de Dirección Técnica	8
	Asistente de Secretaria de Campus	4
	Asistente de Biblioteca	2
	Asistente de Contabilidad Sede	2
	Asistente de Mantenimiento de Sede (Hardware)	2
	Asistente de Mantenimiento de Sede (Software)	1
	Asistente de Redes y Comunicación	2
	Asistente de Infraestructura y Redes sede	2
	Asistente Pastoral	1
	Asistente de Edición Web	2
	Asistente Administrativo	5
Profesionales	Médico	2
	Enfermero	2
	Odontólogo	1
	Abogado	3
	Contador	1
Coordinadores	Coordinador de Infraestructura y Redes	1
	Coordinador de Explotación	1
	Coordinador de Infraestructura y Servicios Informáticos	1
Directores	Director Administrativo	1
	Director de Talento Humano	1
	Director Financiero	1
	Director de Bienestar Estudiantil	1
	Director de Vinculación con la Sociedad	1
Rectorado y Vicerrectorado	Rector	1
	Vicerrector Académico	1
	Vicerrector de Investigación	1
	Vicerrector de Sede	1
	Secretarios Técnicos	1
	<b>Total</b>	<b>239</b>

Fuente: (SQUAD-UPS, Sistema de Gestión del Talento Humano, 2018)

Elaboración propia

Una vez realizado el inventario de puestos de trabajo, el cual se ordenó en función de la jerarquía existente, como siguiente paso y con la ayuda del método de clasificación el cual según Gelabert 2012 es:

Una escala que sirve de medida para calcular las diferencias existentes entre los distintos puestos. El establecimiento de niveles es básico de acuerdo con las características de los puestos a valorar, siendo oportunamente descritos de forma que queden definidos con claridad, detallando las diferencias en lo que se refiere a cometidos, grados de responsabilidad exigida, formación requerida, requisitos para la clasificación de cada trabajo en el nivel respectivo. (Porret Gelabert, 2010, p. 37)

Posteriormente se procede a determinar las tareas generales, así como los conocimientos del puesto; para realizar este proceso se utilizó un formulario de descripción de puestos de la Universidad Salesiana el cual se encuentra en el Anexo 2, posteriormente se identificó el grado académico de cada ocupante y el desempeño en el cargo.

Y finalmente con la ayuda de tres directores departamentales definidos por el vicerrectorado de sede, más el vicerrector se procedió a realizar una clasificación de la formación y experiencia en función de los niveles determinados, lo cual se muestra en la tabla 21:

Tabla 21.  
Identificación de formación y experiencias de los grupos de puestos.

Grupo de puestos	Denominación de puestos	DIRECTIVO	Criterio Formación	Criterio Experiencia
Auxiliar de servicios	Auxiliar de servicios generales	Director Administrativo	Bachiller	> 6 meses
	Guardia	Director de GTH	Bachiller	1 año
	Mensajero	Director Financiero	Estudiante Universitario	1 año
	Jardinero	Vicerrector de sede	Bachiller	Sin experiencia
Ayudante Académico	Ayudante de Catedra	Director Administrativo	Bachiller	> 6 meses
		Director de GTH	Bachiller	Sin experiencia
	Ayudante de Investigación	Director Financiero	Estudiante Universitario	Sin experiencia
		Vicerrector de sede	Bachiller	Sin experiencia
Auxiliar 1	Auxiliar 1 Direcciones Técnicas	Director Administrativo	Bachiller	> 1 año
	Auxiliar 1 de Coordinación Académica	Director de GTH	Estudiante Universitario, tecnólogo	> 2 años
	Auxiliar 1 de Contabilidad	Director Financiero	Estudiante Universitario	> 6 meses
	Auxiliar 1 de Pastoral	Vicerrector de sede	Estudiante Universitario	> 6 meses
	Auxiliar 1 de Laboratorio			

	Auxiliar 1 Biblioteca			
Auxiliar 2	Auxiliar 2 Direcciones Técnicas	Director Administrativo	Profesional tercer nivel, tecnólogo	> 1 año
	Auxiliar 2 de Secretaría de Campus	Director de GTH	Profesional tercer nivel	> 2 años
	Auxiliar 2 de Contabilidad Sede	Director Financiero	Profesional tercer nivel	> 2 años
	Auxiliar 2 de Laboratorio	Vicerrector de sede	Profesional tercer nivel	> 2 año
	Auxiliar 2 Base de Datos			
	Auxiliar 2 Biblioteca			
Asistente 1	Asistente de Dirección Técnica	Director Administrativo	Profesional tercer nivel, tecnólogo	> 3 años
	Asistente de Secretaría de Campus	Director de GTH	Profesional tercer nivel	> 3 años
	Asistente de Biblioteca	Director Financiero	Profesional tercer nivel	> 2 años
	Asistente de Contabilidad Sede	Vicerrector de sede	Profesional tercer nivel	> 2 años
	Asistente de Mantenimiento de Sede (Hardware)			
	Asistente de Mantenimiento de Sede (Software)			
	Asistente de Redes y Comunicación			
	Asistente de Infraestructura y Redes sede			
	Asistente Pastoral			
	Asistente de Edición Web			
	Asistente Administrativo			
Profesionales	Médico	Director Administrativo	Profesional tercer nivel, tecnólogo	> 4 años
	Enfermero	Director de GTH	Profesional tercer nivel	> 3 años
	Odontólogo	Director Financiero	Profesional tercer nivel	> 4 años
	Abogado	Vicerrector de sede	Profesional tercer nivel	> 4 años
	Contador			
Coordinadores	Coordinador de Infraestructura y Redes	Director Administrativo	Profesional cuarto nivel, especialización	> 2 años
		Director de GTH	Profesional cuarto nivel	> 3 años
	Coordinador de Explotación	Director Financiero	Profesional tercer nivel	> 4 años
	Coordinador de Infraestructura y Servicios Informáticos	Vicerrector de sede	Profesional tercer nivel	> 5 años
Directores	Director Administrativo	Director Administrativo	Profesional cuarto nivel	> 6 años
	Director de Talento Humano	Director de GTH	Profesional cuarto nivel	> 6 años
	Director Financiero	Director Financiero	Profesional cuarto nivel	> 7 años
	Director de Bienestar Estudiantil	Vicerrector de sede	Profesional cuarto nivel	> 7 años
	Director de Vinculación con la Sociedad			
Rectorado y Vicerrectorado	Rector	Director Administrativo	Profesional cuarto nivel	> 8 años
	Vicerrector Académico	Director de GTH	Profesional cuarto nivel	> 9 -10 años
	Vicerrector de Investigación	Director Financiero	Profesional cuarto nivel	> 8 años

	Vicerrector de Sede	Vicerrector de sede	Profesional cuarto nivel	> 8 años
	Secretarios Técnicos			

Con la información que antecede y sumado el aporte del método de clasificación dada por Bayón Mariene y citado en el libro Gestión de personas de Miquel Porret Gelabert para la clasificación de familias, se construyeron las familias ocupacionales, el método de clasificación de responsabilidades lo podemos observar en la tabla 15.

Tabla 15.  
**Descripción de las funciones de las Familias ocupacionales**

Nivel ocupacional	DESCRIPCIÓN DE LA CLASIFICACIÓN
<b>NIVEL 1</b>	Realiza operaciones que se ejecutan según instrucciones concretas, claramente establecidas, con un alto grado de dependencia, que requieren preferentemente esfuerzo o atención y que no necesitan de formación específica.  Comprende operaciones elementales de máquinas sencillas, entendiéndose por tales aquellas que no requieren adiestramiento y conocimientos específicos
<b>NIVEL 2</b>	Funciones que consisten en operaciones realizadas siguiendo un método de trabajo preciso y concreto, con alto grado de supervisión, que normalmente exigen conocimientos profesionales de carácter elemental.  Comprende actividades auxiliares, elementales o de ayuda en proceso de elaboración de productos.
<b>NIVEL 3</b>	Funciones consistentes en la ejecución de operaciones que, cuando se realizan bajo instrucciones precisas, requieren adecuados conocimientos profesionales y aptitudes prácticas, y cuya responsabilidad está limitada por una supervisión directa sistemática.  Comprende funciones de operatoria y vigilancia de funcionamiento y regulación de maquinaria de producto, cuyo manejo sea complejo, precisando acciones manuales múltiples, dosificaciones varias u otras regulaciones análogas.
<b>NIVEL 4</b>	Trabajos de ejecución autónoma que exijan, habitualmente, iniciativa y razonamiento por parte de los trabajadores encargados de su ejecución, comportando, bajo supervisión, la responsabilidad de estas, pudiendo ser ayudados por otro u otros trabajadores.  Actividades que, utilizando aparatos de informática, consisten en realizar balances, contabilidad de cuentas corrientes, facturación, nóminas, etc.
<b>NIVEL 5</b>	Se incluyen en este grupo la realización de las funciones de integrar, coordinar y supervisar la ejecución de varias tareas homogéneas con la responsabilidad de ordenar el trabajo de un conjunto de colaboradores.  Actividades que consisten en el ejercicio de mando directo al frente de un conjunto de operarios.
<b>NIVEL 6</b>	Funciones que consisten en integrar, coordinar y supervisar la ejecución de tareas heterogéneas con la responsabilidad de ordenar el trabajo de un conjunto de colaboradores.

	Realización de funciones técnicas a nivel académico medio, que consiste en colaborar en trabajos de investigación, control de calidad, estudios, vigilancia o control de procesos industriales o servicios profesionales o científicos de asesoramiento.
<b>NIVEL 7</b>	<p>Incluyen las funciones que consisten en la realización de actividades con objetivos definidos y con alto grado de exigencia en los factores de autonomía y responsabilidad, dirigen normalmente un conjunto de funciones que comportan una actividad técnica o profesional especializada.</p> <p>Realización de funciones que impliquen tareas de investigación o control de trabajos con capacidad para estudiar y resolver los problemas que se planteen.</p>
<b>NIVEL 8</b>	<p>Se incluyen en este grupo aquellos puestos que requieren un alto grado de autonomía, conocimientos profesionales y responsabilidades que se ejercen sobre uno o varios sectores de la empresa, partiendo de directrices generales muy amplias, debiendo dar cuenta de su gestión a alguna de las personas incluidas en el siguiente grupo.</p> <p>Funciones consistentes en planificar, ordenar y supervisar, procesos y circuitos de trabajo. Desarrollo de tareas de gestión y de investigación a alto nivel con la programación y desarrollo y responsabilidad de los resultados</p>
<b>NIVEL 9</b>	<p>Empleados dedicados a planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades propias del desenvolvimiento de la empresa.</p> <p>Sus funciones están dirigidas al establecimiento de las políticas orientadas para la eficaz utilización de los recursos humanos y materiales, asumiendo la responsabilidad de alcanzar los objetivos planificados, tomando decisiones que afectan a aspectos fundamentales de la actividad de la empresa y desempeñan puestos directivos en las divisiones, departamentos, fábricas, plantas, etc.</p>

Fuente: Libro gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones (Porret Gelabert, 2010, p. 269)

A continuación, se procede a la agrupación de las familias ocupacionales en función de los roles, niveles ocupacionales y cargos de la Universidad en la tabla 22

Tabla 22.  
Familias ocupacionales

Rol	Nivel	Familia de puestos	Denominación de puestos	Nivel de educación	Experiencia
Administrativo	Nivel 1	Auxiliar de servicios	Auxiliar de servicios generales	Bachiller	Al menos un año en posiciones similares
			Guardia		
			Mensajero		
			Jardinero		
	Nivel 2	Ayudante Académico	Ayudante de Catedra	Estudiante Universitario	Pasantías culminadas
			Ayudante de Investigación		
	Nivel 3	Auxiliar 1	Auxiliar 1 Direcciones Técnicas	Estudiantes universitarios a partir del sexto semestre o egresados	Deseable 6 meses en cargos similares
			Auxiliar 1 de Coordinación Académica		
			Auxiliar 1 de Contabilidad		
			Auxiliar 1 de Pastoral		
			Auxiliar 1 de Laboratorio		
			Auxiliar 1 Biblioteca		
	Nivel 4	Auxiliar 2	Auxiliar 2 Direcciones Técnicas	Tercer nivel afín al área de cargo a desempeñar	Experiencia en cargos similares o (nivel 2) dentro de la UPS; mínimo dos años.
			Auxiliar 2 de Secretaría de Campus		
			Auxiliar 2 de Contabilidad Sede		
			Auxiliar 2 de Laboratorio		
			Auxiliar 2 Base de Datos		
			Auxiliar 2 Biblioteca		
	Nivel 5	Asistente 1	Asistente de Dirección Técnica	Tercer nivel afín al área de cargo a desempeñar	Experiencia en cargos similares o (nivel 3) dentro de la UPS; mínimo tres años
			Asistente de Secretaria de Campus		
			Asistente de Biblioteca		
			Asistente de Contabilidad Sede		
			Asistente de Mantenimiento de Sede (Hardware)		
			Asistente de Mantenimiento de Sede (Software)		
			Asistente de Redes y Comunicación		
			Asistente de Infraestructura y Redes sede		
			Asistente Pastoral		

			Asistente de Edición Web		
			Asistente Administrativo		
Profesionales	Nivel 6	Profesionales	Médico	Tercer nivel afín al área de cargo a desempeñar	Experiencia en cargos similares o (nivel 4) dentro de la UPS; mínimo cuatro años
			Enfermero		
			Odontólogo		
			Abogado		
			Contador		
Directivos	Nivel 7	Coordinadores	Coordinador de Infraestructura y Redes	Cuarto nivel afín al área de cargo a desempeñar	Experiencia en cargos similares o (nivel 5 o 6) dentro de la UPS; mínimo seis años
			Coordinador de Explotación		
			Coordinador de Infraestructura y Servicios Informáticos		
	Nivel 8	Directores	Director Administrativo	Cuarto nivel afín al área de cargo a desempeñar	Experiencia en cargos similares o (nivel 7) dentro de la UPS; mínimo siete años.
			Director de Talento Humano		
			Director Financiero		
			Director de Bienestar Estudiantil		
			Director de Vinculación con la Sociedad		
	Nivel 9	Rectorado y Vicerrectorado	Rector	Cuarto nivel afín al área de cargo a desempeñar	Experiencia en cargos similares o (nivel 8) dentro de la UPS; mínimo 8 años.
			Vicerrector Académico		
			Vicerrector de Investigación		
			Vicerrector de Sede		
			Secretarios Técnicos		

Fuente: Sistema de Gestion del Talento Humano Universidad Politecnica Salesiana  
Elaboración propia



### 3. Estructura del diccionario de competencias

Para la elaboración del diccionario de competencias resulta fundamental que para cada una de las competencias generales y específicas se establezcan niveles, para el presente proyecto el equipo de informantes calificados basándose en revisión bibliográfica y experiencia, han determinado que cada competencia tenga cuatro niveles, de tal manera que el *Nivel A*; se designe cuando la competencias se encuentre totalmente desarrollada en la persona y por lo tanto cumplen o superan las expectativas de su puesto de trabajo y es posible la designación de nuevos cargos que exijan una mayor responsabilidad, mientras que el *Nivel D*; se refiere a que la competencia se encuentre de manera mínima en la persona.

De esta manera se establece la siguiente descripción de los niveles de competencia:

Tabla 23.  
Descripción de niveles de competencias.

Tipo	Descripción
Nivel A Excelente	El colaborador posee habilidades y comportamientos de la competencia totalmente desarrollados, lo que lo lleva a tener un desempeño superior en el puesto de trabajo, superando las expectativas de las tareas encomendadas. En este grado se debe considerar dar mayores responsabilidades.
Nivel B Muy bueno	El colaborador supera las expectativas por encima de los estándares
Nivel C Bueno	El colaborador cumple a cabalidad las funciones del puesto de trabajo, pero no demuestra la suficiente capacidad para superarlas,
Nivel D Mínimo	El colaborador cumple de forma mínima las expectativas de acuerdo con las exigencias que se requieren a su puesto de trabajo este es un nivel mínimamente aceptable para que a un colaborador se lo considere competente.

Fuente: (Alles, 2009)

Elaboracion propia

El **nivel D**, es el desarrollo más bajo de la competencia, lo cual no significa ausencia de esta.

Para evaluar las competencias, se deberá recurrir a varias técnicas que van desde la evaluación de conocimientos, la aplicación de instrumentos como encuestas y/o entrevistas por competencias, además de la evaluación u observación de los comportamientos asociados a cada competencia y sus niveles

Los comportamientos se pueden evaluar en el transcurso de la gestión de los colaboradores.

Por lo tanto, con base en las familias de puestos de trabajo se determinan las competencias generales y específicas tanto para el área administrativa, como para los directivos, se tomó como referencia el “Diccionario de Competencias” de Martha Alles, ya que brinda una amplia gama de opciones y las mismas están acorde a un contexto latinoamericano, al definir las competencias se usa términos acorde a la identidad Salesiana para ser comprensibles para los colaboradores de la Universidad, se inició por desarrollar ámbitos de competencias para luego identificar las competencias como generales y específicas (en la tabla 24):

Tabla 24.  
Ámbitos de competencias Universidad Salesiana

Perfil	Grupo de Competencias	Ámbitos de Competencia
Directivo y Administrativo	Identitarias o Personales	<b>Promover el desarrollo institucional:</b> Tener una perspectiva global del contexto universitario y de las expectativas de los jóvenes; comprender la importancia de su papel en la consecución de objetivos, compartir y comprometerse con la misión de la institución, ofrecer soluciones proactivas a las necesidades de los usuarios.
		<b>Fortalecer la animación Salesiana:</b> Prestar atención prioritaria a los jóvenes de sectores populares y desfavorecidos, desarrollar relaciones constructivas y de confianza, responder de manera oportuna a las necesidades de otros.
	Sistémicas o Organizacionales	<b>Gestionar (Directivo)/Operar (Administrativo)</b> la organización como comunidad de aprendizaje: Aplicar las políticas y reglamentos; identificar las oportunidades derivadas de las situaciones nuevas o difíciles, mejorar la calidad de los procesos y los servicios con acciones adecuadas, contribuir a sostener los proyectos académicos, de investigación, y vinculación, trabajar con orden y método.
		<b>Relaciones Humanas:</b> Ponerse a la escucha de otros; comunicar teniendo presente las características del interlocutor, integrarse dinámicamente al trabajo en equipo, tener capacidad de autocontrol y demostrar flexibilidad, favorecer las soluciones positivas en ocasiones adversas.
	Profesionales o Gerenciales	<b>Gestionar procesos y recursos:</b> Establecer planes y acciones realistas y alcanzables; gestionar con cuidado y provechosamente los recursos a su disposición, activar el monitoreo constante y transparente del trabajo propio y del equipo, asumir la responsabilidad de las decisiones tomadas.
		<b>Promover el desarrollo del talento humano:</b> Animar y orientar al grupo de trabajo hacia los objetivos y valores del proyecto universitario, valorizar a las personas en los encargos adecuados, acciones formativas, reconocimiento de los méritos y apoyo para que obtengan provecho de sus fortalezas.

Fuente y elaboración propia

### **3.1. Clasificación de las competencias por tipo.**

A fin de que la Universidad cuente con colaboradores competentes y con sintonía a la cultura Jerárquica que es el deseo de las autoridades y la cultura Clan que es la cultura preferida por el personal administrativo y directivo de la sede se componen dos grupos de competencias;

*Competencias Generales;* Son las competencias que deben ser desarrolladas por todos las áreas o integrantes de la institución.

*Competencias Específicas;* Son las competencias específicas para cada área de trabajo o cargo.

### **3.2. Asignación de competencias para el personal directivo y administrativo**

Una vez determinados los factores de competencias propios de la Universidad Salesiana acordes a su identidad y cultura jerárquica, se procede a enlistar las competencias laborales y su afinidad a las diferentes culturas propuestas.

Para finalmente asignarlas al personal administrativo directivo y administrativo operativo como los podemos ver en la tabla 25, además la descripción de cada competencia se muestra en el numeral cuarto del presente capítulo.

Tabla 25.  
Asignación de competencias

Grupos de Competencias	Ámbitos de Competencia	Tipo de cultura	Competencias	Rol		Tipo de Competencia		Nivel de la competencia			
				Directivo	Administrativo	General	Específica	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D
PERSONALES O IDENTITARIAS	Promover el desarrollo institucional.	Jerárquica	1.Compromiso con el proyecto Universitario.	X	X	X					
		Mercado	2.Visión Estratégica.	X			X				
		Clan	3.Colaboración		X		X				
		Clan	4.Orientación al usuario.	X	X		X				
	Animación salesiana	Clan	5.Sintonía con el mundo juvenil	X	X		X				
		Jerárquica	6.Gesto oportuno.	X	X		X				
		Clan	7.Disponibilidad para con otros.	X	X	X					
ORGANIZACIONALES O SISTÉMICAS	Gestionar la organización como comunidad de aprendizaje	Jerárquica	8.Mejoramiento continuo.	X	X	X					
		Jerárquica	9.Orientación a resultados con calidad	X	X		X				
		Adhocrática	10.Innovación.	X			X				
		Adhocrática	11.Adaptabilidad al cambio		X		X				
	Relaciones Humanas	Clan	12.Construir buenas relaciones interpersonales.	X	X		X				
		Jerárquica	13.Comunicación efectiva y asertiva.	X	X	X					
		Jerárquica	14.Trabajo en equipo.		X		X				
GESTIONALES O PROFESIONALES	Gestionar procesos y recursos	Jerárquica	15.Planificación y organización.	X			X				
		Jerárquica	16.Capacidad de Análisis	X	X		X				
		Jerárquica	17.Monitoreo y evaluación	X	X		X				
		Jerárquica	18.Toma de decisiones.	X			X				
	Promover el desarrollo de los Recursos Humanos	Clan	19.Liderazgo de equipos.	X			X				
		Clan	20.Valorización del talento humano	X			X				
		Clan	21.Empoderamiento.	X			X				
TOTAL				18	14	4	17	10	17	14	12

Fuente y elaboración propia.

### 3.3. Asignación de las competencias a las familias ocupacionales

Una vez definidas las competencias generales las cuales son: Compromiso: con el proyecto Universitario, disponibilidad para con otros, Mejoramiento continuo, Comunicación efectiva y asertiva, se procede a asignar las competencias específicas, a las familias ocupacionales previamente establecidas que se señalan en la tabla 26.

Tabla 26  
Asignación de competencias a familias ocupacionales

Rol	Nivel	Familia de puestos	Competencias
Administrativo	Nivel 1	Auxiliar de servicios	Colaboración Calidad en el trabajo Trabajo en equipo.
	Nivel 2	Ayudante Académico	Calidad en el trabajo Colaboración Orientación a resultados con calidad
	Nivel 3	Auxiliar 1	Adaptabilidad al cambio Trabajo en equipo. Calidad en el trabajo Compromiso Orientación al Usuario
	Nivel 4	Auxiliar 2	Trabajo en equipo. Colaboración Sintonía con el mundo juvenil Gesto oportuno Adaptabilidad al cambio
	Nivel 5	Asistente 1	Construir buenas relaciones interpersonales. Monitoreo y evaluación. Innovación Capacidad de análisis Gesto oportuno
Profesionales	Nivel 6	Profesionales	Capacidad de análisis Planificación y organización. Calidad en el trabajo Construir buenas relaciones interpersonales. Innovación
Directivos	Nivel 7	Coordinadores	Capacidad de análisis Planificación y organización. Monitoreo y evaluación. Liderazgo del grupo Sintonía con el mundo juvenil
	Nivel 8	Directores	Visión Estratégica. Planificación y organización. Liderazgo del grupo Valorización del talento humano Empoderamiento. Sintonía con el mundo juvenil Toma de decisiones

	Nivel 9	Rectorado y Vicerrectorado	Visión Estratégica. Planificación y organización. Liderazgo del grupo Valorización del talento humano Sintonía con el mundo juvenil Toma de decisiones
--	------------	-------------------------------	---

Fuente y elaboración propia.

### **3.4. Distribución de las competencias según el área o cargo de desempeño.**

Una vez asignadas las competencias específicas a los niveles y familias ocupacionales, se deberá asignar las competencias a todos los cargos de la Universidad mediante la actualización del manual de funciones y socializado a los directores y colaboradores.

### **3.5. Descripción de cargo por Competencias.**

Una vez incorporadas las competencias a cada descriptivo de cargo y actualizado el manual de funciones se deberá socializar a los colaboradores, y estructurar un plan de inducción, capacitación y desarrollo, a fin de fortalecer su gestión individual basada en el desarrollo de sus competencias considerando la experiencia, conocimiento y formación académica del colaborador.

En la descripción del perfil se deberán detallar los elementos, para cada cargo, que ya se han analizado anteriormente, como la clasificación, tipo de competencia y el nivel de gestión de los cargos, esta información facilita la vinculación, ubicación e identificación de las funciones (por competencias) de los colaboradores, datos que contribuirán a la evaluación del desempeño del cargo.

## **4. Diccionario de competencias de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito.**

A continuación, se describen las competencias afines a la cultura jerárquica y clan, así como los niveles de competencia propuestos para la Universidad Salesiana sede Quito.

#### 4.1. Competencias generales

##### Competencia 1: Compromiso con el Proyecto Universitario

Compromiso con el Proyecto Universitario	
<i>Definición:</i> Capacidad de orientar su comportamiento hacia a las prioridades y los objetivos de la Universidad.	
<i>Criterio:</i> Comprender el proyecto universitario y la importancia de su rol en la obtención de los objetivos de este.	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	Demuestra comprender claramente el proyecto y sus componentes, opera con la autoridad de su rol para su completa realización, colaborando con la comunidad académica para llevarlo a cabo.
Nivel B Muy bueno	Demuestra una apropiada comprensión general de los objetivos del proyecto de la universidad, es consciente de la importancia de su papel, se muestra bastante dispuesto a dejarse involucrar en la consecución de estos.
Nivel C Bueno	Demuestra suficiente conocimiento de las orientaciones y prioridades del proyecto de la universidad, las pone en práctica de manera inconstante, aunque sea consciente de la importancia de estas.
Nivel D Mínimo	Demuestra un entendimiento aproximado del proyecto universitario del que forma parte, pero se compromete cuando se lo ordenan en la consecución de los objetivos de este.

##### Competencia 2: Disponibilidad para con otros

Disponibilidad para con otros	
<i>Definición:</i> Estar atento y responder de manera adecuada a las necesidades del otro.	
<i>Criterios:</i> Ser capaz de acoger a las personas, aceptándolas como son, garantizando las condiciones que favorezcan la escucha, la comprensión de sus expectativas y la respuesta a sus necesidades Involucrarse con la sensibilidad apropiada en las necesidades de las personas, promoviendo respuestas pertinentes y de calidad a sus expectativas y necesidades, manteniéndose especialmente cercano a quienes más lo necesitan	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	Comparte las instancias protagonizadas por los jóvenes, con presencia-asistencia, con su palabra y con su trabajo sin anular el liderazgo juvenil.  Involucra a la comunidad en iniciativas, busca su institucionalización y genera redes (internas y externas), en beneficio de las personas.
Nivel B Muy bueno	Reconoce y entiende rápida y oportunamente las necesidades y los problemas del interlocutor, aunque estos se presenten de forma confusa; ofrece orientaciones oportunas, pero anima al interlocutor a buscar por sí mismo soluciones adecuadas a sus necesidades.  Realiza acciones sistemáticas para prevenir situaciones de riesgo para las personas; y busca vías alternativas para transformar las crisis en oportunidades; realiza gestos de gratuidad, con tal de recuperar personas en condiciones de precariedad humana y social.
Nivel C Bueno	Demuestra genuino interés y comprensión hacia el otro; valora en profundidad sus necesidades, anima el diálogo, adoptando una actitud de respetuosa y cordial escucha; se esfuerza por construir relaciones personales libres, sin ánimo de obtener provecho.  Está cercano a las personas que atraviesan situaciones críticas, manteniendo contactos permanentes, ofreciendo ayuda y acompañándolas en la búsqueda de respuestas pertinentes.

Nivel D Mínimo	<p>Elude las peticiones de ayuda, escondiéndose detrás de la formalidad de las reglas de la universidad.</p> <p>Se muestra formalmente dispuesto a ofrecer a los demás la asistencia y apoyo mínimo indispensable; su acción se limita a las personas del grupo de trabajo.</p>
-------------------	---

### Competencia 3: Mejoramiento continuo

Mejoramiento continuo	
<i>Definición:</i> Evaluar proactiva y constantemente los procesos de gestión institucional y/o académico, promoviendo acciones con el objeto de mejorar la calidad y los resultados.	
<i>Criterios:</i> Identificar oportunidades para mejorar los procesos de trabajo, desarrollando esquemas de pensamiento o métodos de trabajo, orientados a la elaboración de soluciones a nuevos problemas.	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	Está al día sobre la evolución de los resultados del propio sector y anticipa posibles desviaciones; involucra constantemente a los colaboradores en la interpretación de los datos y en la búsqueda de modelos, criterios e instrumentos de mejora (ej. diseño de nuevas funcionalidades, revisión de métodos de trabajo, simplificación de los procesos, elevación de los estándares de calidad).
Nivel B Muy bueno	Revisa constantemente los procesos de su área con el fin de identificar las brechas entre objetivos y resultados; se esfuerza por interpretar la evolución de los resultados, para diseñar acciones de mejora cuantitativas /cualitativos (ej. simplificación de procesos, redefinición de los planes de trabajo, mejora de la relación costo/beneficio).
Nivel C Bueno	Se deja involucrar en las iniciativas de mejora propuestas por la universidad, pero son insuficientes sus aportes a la evaluación, revisión, perfeccionamientos cuantitativos y cualitativos de los procesos de gestión institucional y académica
Nivel D Mínimo	Tiene suficiente familiaridad con los procesos y métodos de trabajo y con los indicadores de resultado; se compromete a mejorarlos cuando se lo ordenan.

### Competencia 4: Comunicación efectiva y asertiva

Comunicación efectiva y asertiva	
<i>Definición:</i> Transmitir y recibir mensajes, precisando la modalidad y el estilo idóneo, así como los medios precisos más coherentes con el contenido de las comunicaciones y con el tipo de interlocutor, para lograr una comunicación efectiva y adecuada.	
<i>Criterios:</i> Evaluar y descubrir adecuadamente las necesidades de información de los interlocutores.	
Asegurar la seguridad de la comunicación, dando información al interlocutor de manera asertiva y sintética, usando un léxico adecuado.	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Es abierto, respeta y se coloca en relación positiva inclusive con interlocutores diferentes por cultura y/u opinión; alienta las discusiones abiertas y productivas para entender y evaluar las necesidades y requerimientos de sus interlocutores.</p> <p>Transmite con claridad conceptos e ideas por medio de un lenguaje adecuado al contexto y al interlocutor; demuestra un fuerte impacto comunicativo, también en la dimensión emotiva; sabe motivar el interés de los interlocutores.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Escucha activamente a sus interlocutores, es capaz de entender sus estados de ánimo, necesidades y expectativas, aunque no hayan sido expuestas.</p> <p>Sabe transmitir con claridad los mensajes que desea comunicar; adopta su estilo de comunicación según los interlocutores, utilizando también símbolos y lenguajes específicos para reforzar la comprensión del mensaje.</p>



Nivel C Bueno	<p>Presta atención a su interlocutor, hace preguntas para entender lo que se le comunica, expresa interpretaciones y respuestas según sus esquemas, las cuales no satisfacen las necesidades antedichas.</p> <p>Presenta información con suficiente claridad; se interesa con suficiente continuidad de que el interlocutor haya comprendido.</p>
Nivel D Mínimo	<p>Escucha, sin embargo, no hace preguntas para entender mejor los diferentes puntos de vista y las expectativas de sus interlocutores.</p> <p>Tiene dificultades para expresar sus ideas de manera convincente y no se concentra en las necesidades del interlocutor sino en sus argumentos.</p>

## 4.2. Competencias específicas

### Competencia 5: Visión Estratégica

Visión Estratégica	
<p><b>Definición:</b> Tener una perspectiva global del trabajo y del contexto de la universidad, identificando tendencias en el ámbito de la educación superior, visualizando el impacto en la misión y la organización de la universidad; desarrollando estrategias y anticipando respuestas, inspiradas en los valores identitarios, a las diferentes evoluciones del ámbito educativo y del entorno</p>	
<p><b>Criterios:</b> Ser capaz de reconocer las circunstancias cambiantes del entorno. Tener capacidad de anticipación.</p>	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Demuestra alta capacidad para identificar las tendencias y las condiciones del entorno y de emprender acciones adecuadas para modificarlas cuando no son favorables.</p> <p>Demuestra capacidad de antelación a las condiciones futuras del entorno y toma medidas para influir en él cuando estas resultan adversas al proyecto universitario.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Es consciente de los cambios en el ámbito de la educación superior y de cómo estos cambios inciden en el desarrollo de la universidad y en la vida los jóvenes.</p> <p>Demuestra capacidad para anticiparse a las situaciones futuras del entorno, lo que le permite tomar decisiones acertadas.</p>
Nivel C Bueno	<p>Demuestra capacidad suficiente para identificar oportunamente las condiciones favorables o adversas que pudieran afectar a universidad y a los jóvenes, pero no es capaz de prever su impacto.</p> <p>Demuestra una capacidad limitada de comprender con antelación las condiciones del entorno y con frecuencia toma decisiones tardías.</p>
Nivel D Mínimo	<p>Demuestra un interés limitado por comprender las condiciones internas y externas para el desarrollo de la universidad y los jóvenes.</p> <p>Demuestra una escasa capacidad de anticipación a las condiciones del entorno, lo que le impide tomar decisiones de forma oportuna.</p>

### Competencia 6: Toma de decisiones

Toma de decisiones
<p><b>Definición:</b> Tomar decisiones inherentes a su cargo; evaluando ventajas y desventajas de las diferentes opciones y realizando elecciones coherentes con los valores de la universidad y los objetivos esperados.</p>
<p><b>Criterios:</b> Ser capaz de elegir entre opciones diferentes con lucidez y rapidez, incluso en situaciones de incertidumbre y complejidad, valorando su grado de prioridad e importancia respecto al bien común.</p>

Saber operar con profesionalidad, para sostener las decisiones efectuadas, asumiendo personalmente la responsabilidad de las posibles consecuencias.	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Propone y pone en práctica las elecciones con total autonomía y velocidad, incluso en situaciones de incertidumbre, siendo consciente de los resultados de las diferentes elecciones en el logro del bien común.</p> <p>Hace un análisis de los riesgos potenciales, poniendo en práctica medidas preventivas; establece elecciones alternativas, ampliando las opciones; decide con seguridad, incluso en situaciones de riesgo, asumiendo la plena responsabilidad de la elección.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Toma decisiones autónomas, considerando las diferentes variables e identificando soluciones que posibiliten el logro del bien común, en el respeto de los planes previstos por la universidad.</p> <p>Sabe evaluar la complejidad de las situaciones, identificando sobre todas las intervenciones prioritarias en las áreas laborales más necesitadas; es capaz de sostener autónomamente las decisiones tomadas.</p>
Nivel C Bueno	<p>Toma decisiones autónomas sólo cuando éstas no implican valoraciones entre diferentes alternativas y riesgos.</p> <p>Propone mejoras, simplificaciones y alternativas cuando se lo solicitan; si las circunstancias lo exigen, es capaz de tomar decisiones de calidad en los tiempos solicitados.</p>
Nivel D Mínimo	<p>Transfiere a otros la responsabilidad de tomar decisiones, que acepta pasivamente.</p> <p>Considera hipótesis de trabajo y alternativas operativas cuando son propuestas por otros; solicita el apoyo de otros para tomar decisiones; se deja frustrar por los intentos fallidos.</p>

### Competencia 7: Colaboración

Colaboración	
<i>Definición:</i> Demostrar una disposición constante a ayudar y a cooperar con otros, con el fin de alcanzar los objetivos de la comunidad universitaria.	
<i>Criterios:</i> Contribuir de manera proactiva a la realización de tareas orientadas al logro de objetivos de la universidad. Operar de manera asociativa en la realización de los objetivos, a través de una estrecha colaboración con todos los miembros de la comunidad universitaria.	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Mantiene un rol activo para sostener y reforzar todo lo que contribuye a la consecución de los logros, poniendo a disposición energías y compromiso personal; aprovecha oportunidades para facilitar el trabajo de los demás, desarrollando acciones concretas de aporte a la tarea.</p> <p>Coopera activamente en la ejecución de tareas que requieren un trabajo en conjunto con otros miembros de la comunidad; motiva a las personas a ser cooperativas y corresponsables a la hora de realizar las tareas asignadas, con el fin de alcanzar el bien común.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Ofrece su ayuda en el desempeño de tareas, consideradas necesarias para alcanzar los objetivos de la comunidad universitaria.</p> <p>Participa con espíritu de servicio en la realización de tareas que requieren un esfuerzo colectivo; proporciona consejo y guía para acompañar a las personas en la consecución de resultados útiles para toda la comunidad.</p>

Nivel C Bueno	<p>Está dispuesto a ayudar y acompañar a los demás en el alcance de los objetivos de la comunidad sólo si se lo solicitan.</p> <p>Se muestra dispuesto, cuando se lo solicita, a participar en tareas que requieren una colaboración entre los miembros de la comunidad, sin integrarse adecuadamente.</p>
Nivel D Mínimo	<p>Demuestra escasa disposición para ayudar y contribuir personalmente al logro de los objetivos de la comunidad universitaria.</p> <p>Demuestra escasa disposición para colaborar con el resto de los miembros de la comunidad universitaria.</p>

### Competencia 8: Orientación al usuario

Orientación al usuario	
<p><b>Definición:</b> Dar la máxima prioridad a las necesidades de los miembros de la comunidad universitaria y a todos aquellos que interactúen con la universidad.</p>	
<p><b>Criterios:</b> Ser capaz de reconocer los problemas, las exigencias y expectativas de los miembros de la comunidad universitaria</p> <p>Demostrarse capaz de ofrecer soluciones eficaces a las necesidades de los usuarios, identificando prioridades, metas y medidas para brindar soluciones proactivas y oportunas.</p>	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Escucha sistemáticamente a sus interlocutores para comprender sus exigencias; se compromete a satisfacerlas; tiene en cuenta los puntos de vista de los usuarios, aunque sean críticos, en una óptica de mejoramiento continuo.</p> <p>Comprende con anticipación las exigencias reales y el punto de vista del usuario; le ofrece, aun cuando no lo solicita, un asesoramiento personal y lo apoya activamente; prevé iniciativas a largo plazo.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Sabe escuchar, pero necesita tiempo y apoyo para comprender los puntos de vista y las necesidades de los diferentes interlocutores; ofrece las informaciones solicitadas; acepta las observaciones de sus interlocutores, pero no siempre las transforma en acciones de mejora.</p> <p>Asume la responsabilidad para satisfacer de la mejor forma posible las exigencias del usuario; resuelve los problemas con prontitud, comprueba con regularidad el grado de satisfacción.</p>
Nivel C Bueno	<p>Afronta los problemas y las necesidades de los otros con una actitud burocrática; no sabe ponerse en el lugar de sus interlocutores; tiene para sí las informaciones que los otros agradecerían tener.</p> <p>Se cansa de prestar atención a las exigencias de sus interlocutores; responde sólo a peticiones específicas de información y asistencia, sin formular preguntas de profundización</p>
Nivel D Mínimo	<p>Razona y se comporta como si sus actividades tuvieran relaciones únicamente formales con las del resto de personas que trabajan en la universidad</p> <p>Gana tiempo, responde a las solicitudes del usuario según el humor del momento; ofrece el servicio mínimo indispensable.</p>

### Competencia 9: Sintonía con el mundo juvenil

Sintonía con el mundo juvenil
<p><b>Definición:</b> Empatizar con el mundo juvenil y promover el desarrollo integral de sus virtudes y talentos, en consideración a la particularidad de sus características y condiciones</p>

<p><i>Criterios:</i> Ayudar a los jóvenes que asisten a la universidad a descubrir su proyecto de vida, comprendiendo los rasgos evolutivos que caracterizan su mundo, identificando los talentos que poseen y las situaciones - oportunidades, dificultades que condicionan su desarrollo integral. Promover las condiciones para el desarrollo integral de los jóvenes a los que se dirige la oferta formativa de la universidad, con particular atención a los más desfavorecidos.</p>	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Mira a los jóvenes con simpatía y transmite optimismo sobre su capacidad de construirse un futuro positivo. Identifica y propone posibilidades de desarrollo para los jóvenes relacionándolas con sus talentos y cualidades.</p> <p>Participa con los jóvenes en las instancias formativas acompañando los procesos reflexivos y de construcción de la comunidad universitaria.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Identifica las particularidades y talentos en los jóvenes con los que interactúa; promueve en la comunidad la disposición activa para encontrarse con los jóvenes, sobre todo con los más necesitados, con el fin de ayudarles en su desarrollo integral.</p> <p>Aprovecha espacios para generar instancias de reflexión y de intercambio de ideas y acompaña al joven en su desarrollo, proponiendo caminos educativos adecuados a sus características; trabaja para crear una verdadera comunidad educativa.</p>
Nivel C Bueno	<p>Aprovecha espacios de respeto y reciprocidad en los que los jóvenes, sobre todo, los más desfavorecidos, tienen la posibilidad de experimentar sus talentos; promueve y fomenta en los jóvenes la autonomía en el proceso de desarrollo armónico de la propia personalidad.</p> <p>Busca y promueve estímulos para jóvenes en cualquiera de las instancias en las que se interactúa con ellos; plantea propuestas y genera debates sobre la condición de los jóvenes más desfavorecidos.</p>
Nivel D Mínimo	<p>Demuestra escaso conocimiento y comprensión de las problemáticas juveniles; mantiene un rol pasivo en las iniciativas de la universidad orientadas a que los jóvenes se hagan conscientes de su proyecto de vida.</p> <p>Demuestra escasa disposición para escuchar y acoger las solicitudes de los jóvenes; participa sólo si se lo ordenan en las iniciativas dirigidas a generar entre los jóvenes espacios de reflexión.</p>

### Competencia 10: Gesto oportuno

Gesto oportuno	
<p><i>Definición:</i> Comunicar un mensaje adecuado con la sensibilidad adecuada, como resultado del conocimiento, confianza y preocupación en que se basa la relación con el otro</p>	
<p><i>Criterios:</i> Ser capaz de construir una relación positiva con los interlocutores, escuchando y comprendiendo su punto de vista, las expectativas y demostrando preocupación por sus necesidades. Ser capaz de comunicar claramente el mensaje que se quiere transmitir, en el momento y contexto adecuados y con la apropiada sensibilidad.</p>	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Corrige y propone alternativas concordes a los valores que sustentan el proyecto formativo universitario.</p> <p>Establece relaciones de confianza para conocer las necesidades de los demás y darles respuestas adecuada, respetando su sensibilidad y poniendo el máximo cuidado por entregar su comunicación en el momento y contexto más oportunos.</p>

Nivel B Muy bueno	<p>Es capaz de comprender los estados de ánimo, aunque no sean explícitos; establece un clima de confianza con el otro, que le permite ocuparse de sus necesidades y expectativas.</p> <p>Suscita el interés y el apego de sus interlocutores, adaptando oportunamente los propios mensajes a sus características y expectativas; presta atención a la hora de elegir el contexto más adecuado para comunicar de manera eficaz.</p>
Nivel C Bueno	<p>Escucha de manera activa, se interesa por comprender el punto de vista de los demás; suscita la confianza de sus interlocutores, a través de la consideración de sus requerimientos.</p> <p>Adapta su estilo de comunicación en función de la formación y cultura de sus interlocutores; está atento a no equivocarse a la hora de elegir el momento y el contexto más adecuados para la comunicación.</p>
Nivel D Mínimo	<p>Tiene dificultades para concentrarse en el interlocutor, demuestra escasa atención a sus exigencias, escucha sin interesarse por crear un clima de confianza.</p> <p>Tiene dificultades para comunicar, expone sus argumentaciones con poca claridad y convicción, no recoge retroalimentaciones para comprobar que el otro ha entendido</p>

## Competencia 11: Innovación

Innovación	
<p><b>Definición:</b> Explorar, desarrollar, comunicar y aportar nuevas ideas, puntos de vista alternativos, soluciones originales y eficaces; afrontar la incertidumbre y los desafíos planteados por el cambio, con predisposición a la experimentación y a la adopción de enfoques y metodologías nuevas; todo ello con el fin de captar, individualmente y/o en grupo, nuevas oportunidades para el desarrollo del proyecto de la universidad.).</p> <p><b>Criterios:</b> Afrontar situaciones y problemas, yendo más allá de los esquemas tradicionales, proponiendo y recogiendo ideas originales y soluciones eficaces, generando respuestas constructivas a los nuevos desafíos planteados por el cambio.</p> <p>Comprobar la factibilidad de las soluciones identificadas; valorizar los elementos positivos del cambio, promoviendo su aplicación extensa dentro de la universidad, bajo una óptica de mejora continua.</p>	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Desarrolla nuevas ideas y adopta nuevas metodologías de experimentación; sabe sacar provecho a los acontecimientos para captar oportunidades y buscar respuestas adecuadas a los desafíos que tiene el cambio; apoya las propuestas innovadoras de los demás, cuyo fin es la mejora de los resultados.</p> <p>Dirige y patrocina los procesos de transformación, buscando el consenso, dentro y fuera de la universidad, respecto a soluciones innovadoras.</p> <p>Comprueba sistemáticamente la factibilidad de las soluciones identificadas, para responder a los desafíos del contexto.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Supera los esquemas previstos en las situaciones críticas y desafíos; explora nuevas posibilidades e identifica oportunidades para mejorar las actuales metodologías de trabajo; reconoce los aportes innovadores de los demás.</p> <p>Es proclive a introducir nuevas metodologías y realizar alternativas innovadoras, incluso en diferentes situaciones relacionadas entre sí y aunque las soluciones sean identificadas por otras personas.</p>

Nivel C Bueno	<p>No está acostumbrado a considerar los acontecimientos desde puntos de vista diferentes; normalmente afronta los problemas siguiendo esquemas ya experimentados; sólo cuando se lo exigen las circunstancias, es capaz de afrontar las situaciones asumiendo una actitud abierta y flexible.</p> <p>Se muestra poco dispuesto a cuestionar lo que tradicionalmente se considera como definido; sólo si es de su interés, acoge las respuestas que van surgiendo sobre la eficacia de las soluciones buscadas y puestas en práctica.</p>
Nivel D Mínimo	<p>Afronta problemas y situaciones de manera rutinaria, siguiendo hábitos tradicionales y lugares comunes, sin analizar la relación que hay entre los hechos</p> <p>Sabe reconocer las situaciones problemáticas, pero únicamente adopta soluciones que ya han sido experimentadas y reconocidas como válidas.</p>

## Competencia 12: Construir buenas relaciones interpersonales

Construir buenas relaciones interpersonales	
<p><b>Definición:</b> Ser capaz de estimular y crear vínculos interpersonales, para favorecer con espíritu de solidaridad la ayuda recíproca entre las personas; construir, alimentar y consolidar una red de relaciones y contactos con personas y unidades organizativas, internas y externas a la universidad, útiles para el logro de los objetivos profesionales y de la universidad.</p>	
<p><b>Criterios:</b> Mostrarse dispuesto a la escucha de los demás, para entender sus pensamientos, preocupaciones y necesidades, aunque éstas no sean expresadas de manera explícita o completa (escuchar para comprender)</p>	
<p>Interactuar con los demás, ayudándoles concretamente a salir de dificultades personales o interpersonales, con espíritu de solidaridad y coparticipación (ser solidarios).</p>	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Favorece la creación de ocasiones de escucha recíproca; profundiza y desarrolla el conocimiento personal directo; capta y favorece los puntos de convergencia entre las exigencias de las personas y las de la universidad.</p> <p>Comprende los problemas de los demás y las causas que los provocan; conoce sus puntos fuertes y débiles; propone soluciones adecuadas a las exigencias de cada cual, proporcionando instrumentos para que puedan responder a las mismas autónomamente.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Demuestra interés por escuchar a los demás; presta atención a sus actitudes, siendo capaz de comprender sus necesidades; manifiesta con el comportamiento el respeto hacia los otros.</p> <p>Escucha y comprende los pensamientos y las preocupaciones de sus interlocutores, aunque éstas no sean expresadas abiertamente o completamente; pone en marcha iniciativas dirigidas a remediar sus dificultades, incluso a través de intervenciones personalizadas.</p>
Nivel C Bueno	<p>Presta atención a lo que el interlocutor le comunica; se muestra dispuesto a dar respuesta a las necesidades expresadas, pero en ocasiones su comportamiento parece burocrático</p> <p>Mantiene contactos directos con las personas con las que colabora; satisface de manera inconstante sus peticiones y verifica superficialmente el grado de satisfacción de estas.</p>
Nivel D Mínimo	<p>Instaura relaciones formales a través del intercambio de informaciones; busca los puntos de convergencia que le interesan entre las propias actividades y las de los demás</p> <p>En el cumplimiento de sus tareas prefiere hacer referencia a normas, procedimientos o instrucciones operativas generales; mantiene los contactos necesarios con los propios interlocutores, internos y externos</p>

### Competencia 13: Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	
<p><b>Definición:</b> Integrar sus energías laborales con las de los otros miembros de la universidad, tanto fuera como dentro de la estructura formal de autoridad, con el fin de alcanzar los objetivos de la universidad, siendo consciente de la importancia de la corresponsabilidad.</p>	
<p><b>Criterios:</b> Trabajar de forma colaborativa dentro de los grupos y transversalmente a la organización, con el fin de alcanzar plenamente los objetivos de grupo y de comunidad.</p> <p>Orientar el propio aporte al resultado global de la unidad organizativa, compartiendo la responsabilidad de dicho resultado.</p> <p>Utilizar redes de trabajo dentro de la Universidad como una fuente de información y apoyo.</p> <p>Ser capaz de afrontar situaciones de divergencia o de conflicto dentro del grupo, manteniendo un sentido vivo de la realidad y un distanciamiento necesario para elaborar soluciones positivas y compartidas.</p>	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Estimula el diálogo y la discusión sin perder de vista el resultado, promoviendo un clima amistoso; impulsa la definición y realización de los objetivos comunes</p> <p>Es consciente de los objetivos comunes y los utiliza para hacer trabajar al grupo de manera colaborativa; invita a ofrecer aportes para encontrar soluciones compartidas, orientadas a alcanzar los objetivos</p> <p>Desarrolla en primera persona redes de relaciones formales e informales con personas internas y externas a la universidad, con el fin de orientar de la mejor forma las actividades dirigidas a la obtención de los objetivos de la universidad.</p> <p>Resuelve tensiones y conflictos sin tratar de ocultarlos, buscando soluciones satisfactorias para los sujetos implicados; pone en juego la propia habilidad de negociación, promoviendo en el grupo un clima general de cooperación.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Solicita ideas y opiniones para tomar decisiones y/o redactar programas compartidos; facilita los comportamientos que integran a las personas y las orientan hacia una mejora.</p> <p>Apoya las actividades de grupo, poniendo a disposición sus conocimientos y experiencias; sostiene las decisiones tomadas, comprometiéndose a realizarlas.</p> <p>Promueve acciones que refuerzan las relaciones profesionales entre las diferentes unidades organizativas de la universidad, favoreciendo la puesta en común también con el uso de las tecnologías de la comunicación, de ideas y experiencias de trabajo.</p> <p>Afronta abiertamente las situaciones de conflicto y estimula el diálogo y la discusión; sabe gestionar dichas situaciones con tacto y diplomacia; anima a la búsqueda de soluciones que satisfagan a las personas implicadas (reciprocidad).</p>
Nivel C Bueno	<p>Aprecia las capacidades del resto de los integrantes del grupo y lo explicita; favorece la integración entre los integrantes, estimulando la discusión constructiva</p> <p>Participa con actitud burocrática en el trabajo de grupo, pero no se siente parte de un equipo; comparte informaciones y experiencias para la definición de los problemas y el logro de los objetivos comunes.</p> <p>Construye y mantiene relaciones formales e informales con colegas, colaboradores y estudiantes; promueve iniciativas que favorezcan la correcta circulación de las informaciones y la adopción de un lenguaje organizativo común.</p> <p>Reconoce las tensiones y las divergencias existentes en su grupo, pero le cuesta afrontarlas y encontrar soluciones satisfactorias.</p>



Nivel D Mínimo	<p>Participa de manera formal en el trabajo de equipo; interactúa para proteger su punto de vista y no se esfuerza por comprender el punto de vista de los demás.</p> <p>Establece agenda y objetivos; controla los tiempos, confía burocráticamente las tareas; proporciona informaciones sólo si se lo piden explícitamente los colegas y colaboradores.</p> <p>Mantiene contactos formales con los demás, siempre dentro de las relaciones oficiales de trabajo y acerca de los objetivos y los programas de la universidad.</p> <p>Espera que las divergencias y los conflictos se resuelvan sin la necesidad de una intervención por su parte.</p>
-------------------	---

### Competencia 14: Adaptabilidad al Cambio

Adaptabilidad al cambio.	
<p><i>Definición:</i> Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios del entorno universitario, tanto interno como externo; Involucra la capacidad para dirigir el área a cargo en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son negativas y afectan tanto al área, universidad como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.</p>	
<p><i>Criterios:</i> Se relaciona con la versatilidad de la conducta para adaptarse a distintos escenarios, circunstancias, medios y personas rápida y apropiadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los esquemas cambiantes dentro de las políticas de la universidad.</p>	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Capacidad para diseñar estrategias y políticas institucionales destinadas a motivar en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios tanto internos como externos a la universidad.</p> <p>Capacidad para crear planes de acción que permitan convertir las debilidades en fortalezas y potenciar las fortalezas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la universidad y la consecución de los objetivos deseados.</p> <p>Capacidad para dirigir el área en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, a la vez, dar aliento a los colegas.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Capacidad para originar en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la universidad, tanto interno como externo.</p> <p>Capacidad de crear y proponer planes de acción que ayuden a transformar las debilidades en fortalezas potenciando estas últimas para asegurar en el mediano plazo la permanencia y el posicionamiento de la universidad y la consecución de los objetivos deseados.</p> <p>Capacidad para llevar el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colegas.</p>
Nivel C Bueno	<p>Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la universidad, tanto interno como externo.</p> <p>Capacidad para plantear planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y fomentar estas últimas para asegurar en el corto plazo la permanencia y el posicionamiento de la universidad y la obtención de los objetivos deseados.</p> <p>Capacidad para conducir a los colaboradores en tiempos difíciles y darles ánimos.</p>



Nivel D Mínimo	Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la universidad, tanto interno como externo, y proponer acciones relacionadas con las tareas a su cargo que permitan convertir las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar los objetivos deseados.
	Capacidad para continuar trabajando al ritmo habitual en tiempos difíciles

## Competencia 15: Orientación a los resultados con calidad

Orientación a los resultados con calidad	
<i>Definición:</i> Capacidad para dirigir los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad fijados previamente, establecer objetivos desafiantes, mejorar y conservar altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la universidad.	
<i>Criterios:</i> Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento constante.	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la universidad en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores.</p> <p>Capacidad para realizar las mediciones adecuadas que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través del correcto uso de las herramientas correspondientes.</p> <p>Capacidad para plantear nuevos desafíos y metas retadoras para la universidad, manteniendo y superando altos estándares de rendimiento que causen mejoras permanentes de la calidad tanto en la realización de las tareas como en los servicios o productos que se brindan.</p> <p>Capacidad para provocar igual actitud en los demás a través del ejemplo.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Capacidad para dirigir los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos.</p> <p>Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo, mantener y mejorar sus niveles de rendimiento.</p> <p>Capacidad para hacer seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la universidad para tal fin.</p> <p>Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual forma.</p>
Nivel C Bueno	<p>Capacidad para conservar una actitud orientada al logro o superación de los resultados esperados, y los estándares de calidad determinados.</p> <p>Capacidad para asumir objetivos desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la universidad.</p> <p>Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la universidad sobre las labores propias y las de sus colaboradores.</p>
Nivel D Mínimo	<p>Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes.</p> <p>Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.</p>

## Competencia 16: Planificación y organización

Planificación y organización	
<p><b>Definición:</b> Ser capaz de programar sus actividades y las de otros, definiendo el plan de acciones a seguir de acuerdo con las necesidades de la universidad, optimizando la organización interna y el uso óptimo de los recursos</p>	
<p><b>Criterios:</b> Definir el marco general de los objetivos, procesos y recursos que permita establecer prioridades y elementos críticos, según las orientaciones de la universidad. Definir las tareas y organizar los recursos a disposición, en función de las líneas de acción y procedimientos establecidos dentro de la universidad.</p>	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Define los objetivos de los planes de trabajo conforme a las orientaciones de la universidad, consultando preventivamente a las personas con las que los llevará a cabo; prevé diferentes alternativas de acción para acoger las oportunidades que se presentan.</p> <p>Es capaz de organizar grupos heterogéneos de trabajo cuando los proyectos son múltiples y diferentes; sabe afrontar situaciones complejas, redefiniendo tareas y responsabilidades y remodelando la utilización de los recursos a disposición.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Se preocupa de programar los planes de trabajo propios y de otros dentro del marco institucional; está dispuesto a recoger sugerencias e informaciones útiles para su redacción; se esfuerza por identificar los principales puntos críticos y clasificar las prioridades.</p> <p>Es capaz de organizar con eficacia los recursos económicos e instrumentales a disposición y optimizar su utilización, en presencia de cambios de prioridad; sostiene a sus colaboradores en la preparación de planes de acción, coherentes con los objetivos planteados.</p>
Nivel C Bueno	<p>Programa las propias actividades y las de los otros, privilegiando el orden en el que se presentan en lugar de establecer prioridades; se concentra con mayor atención en los resultados de la actividad en curso</p> <p>Utiliza con suficiente eficiencia los recursos económicos e instrumentales a disposición; es inconstante a la hora de controlar la propia actividad y la de los otros para que respondan a las expectativas de la universidad.</p>
Nivel D Mínimo	<p>Comprende la necesidad de insertar los programas de trabajo en el contexto en el que opera; tiene un método aproximativo para identificar las prioridades e intervenir en los aspectos críticos.</p> <p>Se limita a confiar únicamente tareas definidas por la universidad; es capaz de organizar sólo un número restringido de colaboradores.</p>

## Competencia 17: Capacidad de Análisis

Capacidad de Análisis	
<p><b>Definición:</b> Ser capaz de descomponer los problemas y las soluciones en elementos esenciales y realizar síntesis eficaces para encontrar soluciones idóneas</p>	
<p><b>Criterios:</b> Comprender las situaciones y los problemas, descomponiéndolos en elementos esenciales e identificando causas, analogías y diferencias. Interpretar y explicar de manera sostenible las situaciones dadas y realizar síntesis eficaces para identificar la solución idónea.</p>	
Nivel	Descripción

Nivel A Excelente	<p>Descompone sistemáticamente una situación compleja en pequeñas partes; identifica las relaciones de causa efecto existentes entre las mismas; compara y conecta sistemáticamente entre sí los datos y los resultados emergidos.</p> <p>Una vez identificados los elementos esenciales de los fenómenos considerados, intenta sostenerlos con hechos objetivos, con el fin de llegar a conclusiones sostenibles; adopta esquemas lógicos, método y procesos ordenados para garantizar un fundamento racional seguro a las soluciones que propone.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Antes de intentar descubrir las causas de un problema ordena en una secuencia lógica las partes que lo componen; una vez identificadas las causas, se pregunta si éstas pueden explicar los datos y las informaciones recogidas.</p> <p>Analiza las partes fundamentales de un problema; para resolverlo se remonta de manera sistemática a las verdaderas causas que lo han provocado; compara y conecta los datos recogidos, con el fin de garantizar interpretaciones y explicaciones plausibles, y llegar a soluciones idóneas.</p>
Nivel C Bueno	<p>Descompone los problemas en “bloques lógicos”; es capaz de identificar las relaciones de causa efecto, pero elabora interpretaciones débilmente fundamentadas.</p> <p>Tras haber recogido las informaciones esenciales para explicar una determinada situación, se ocupa de ordenarlas y reestructurarlas, pero procede sin método y de manera confusa; elabora síntesis ineficaces y propone soluciones inapropiadas.</p>
Nivel D Mínimo	<p>Es capaz de descomponer los problemas y las situaciones en sus partes principales; enumera las partes, pero sin darles un orden significativo ni siguiendo criterios de prioridad.</p> <p>Ante un problema o una situación compleja a analizar, no es capaz de separar los hechos de las opiniones; intenta realizar síntesis y encontrar soluciones plausibles, pero llega a conclusiones inadecuadas.</p>

## Competencia 18: Monitoreo y evaluación

Monitoreo y evaluación	
<p><b>Definición:</b> Identificar los pasajes y dificultades fundamentales de los procesos de la unidad organizativa y activar las intervenciones oportunas, con el fin de garantizar la correspondencia entre los objetivos esperados y lo que se ha realizado.</p>	
<p><b>Criterios:</b> Definir con antelación los criterios de verificación del avance de los programas de trabajo.</p>	
<p>Estar constantemente al día sobre la evolución de los resultados de la propia unidad organizativa; involucrar a los propios colaboradores en la revisión de los planes de trabajo.</p>	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Elige las modalidades de control más eficaces en relación con el contexto y a las condiciones de desarrollo de la actividad, utilizando los aportes de los demás y promoviendo reuniones e intercambios, sobre todo en los momentos de dificultad o transición.</p> <p>Posee un dominio completo de las actividades del propio sector; se mantiene constantemente al día respecto a la evolución de los procesos y de los resultados de su unidad, anticipando los posibles alejamientos de los objetivos; involucra a los propios colaboradores en la búsqueda de soluciones adecuadas.</p>

Nivel B Muy bueno	<p>Comunica los estándares esperados a todas las personas involucradas en las actividades de control; además de los criterios de control de los resultados, establece también los que se refieren a la calidad de los procesos y a la utilización óptima de los recursos.</p> <p>Tiene un conocimiento adecuado de los procesos y de la evolución de los resultados de la propia unidad; involucra a las personas antes de llevar a cabo los planes de actividad; interviene de manera tempestiva (oportuna y adecuada) en la prevención o corrección de situaciones críticas</p>
Nivel C Bueno	<p>Antes de ejercitar el control, comprueba que las modalidades y los instrumentos previstos sean todavía actuales; privilegia la observación formal de reglamentos, aunque limiten la iniciativa propia y la de los colaboradores.</p> <p>Sigue con suficiente constancia los procesos y el avance de los trabajos de la propia unidad; tiene en cuenta con suficiente regularidad los puntos de vista de sus colaboradores; no interviene con suficiente tempestividad (oportunidad, inmediatez) en situaciones críticas</p>
Nivel D Mínimo	<p>Se muestra poco dispuesto a definir y adoptar criterios y parámetros de control; prefiere concentrarse en los resultados a medida que se van alcanzando.</p> <p>Presta escasa atención a la evolución de los procesos de su equipo de trabajo; tiene escasa familiaridad con los indicadores cualitativos y cuantitativos de resultado; interviene sólo en caso de vencimiento de plazos institucionales.</p>

## Competencia 19: Liderazgo de equipos

Liderazgo de equipos	
<p><b>Definición:</b> Orientar, animar e inspirar al equipo, ayudándole a entender la importancia de los valores salesianos, a fin de que las actividades y los objetivos tengan una sólida coherencia con el proyecto universitario, y creando un ambiente de confianza que permita guiarlo hacia una meta común.</p>	
<p><b>Criterios:</b> Interiorizar y después transferir (coherencia) al propio equipo de trabajo visión, valores y objetivos del proyecto de la universidad, dando las líneas de comportamiento, en términos de animación salesiana, fijando metas, orientando las intervenciones y los resultados. Involucrar a los miembros del equipo en el logro de los objetivos planificados, estimulando comportamientos eficaces y transmitiendo un sentido de corresponsabilidad en su consecución.</p>	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>En concordancia con la visión de la institución, promueve planes de acción, fijando metas y líneas de comportamiento para todos los miembros del equipo, según sus capacidades y competencias; ejerce el liderazgo a través de un comportamiento ejemplar.</p> <p>Promueve una visión que suscita entusiasmo por un ideal común; traduce claramente la visión en proyectos compartidos; encuentra la propia satisfacción en la consecución de los resultados esperados, operando según las orientaciones del “sistema preventivo”.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Es coherente en sus modos de pensar y actuar con la visión estratégica de la universidad; se esfuerza para que el equipo se comprometa con la visión y los objetivos de la institución, traduciéndolos en orientaciones operativas para sí y para los demás.</p> <p>Es punto de referencia y guía para los miembros del equipo; garantiza la coherencia de las orientaciones dadas con las estrategias de la universidad; estimula y orienta los comportamientos del equipo, en términos de animación salesiana, para asegurar la alineación entre acciones y objetivos.</p>

Nivel C Bueno	<p>Conoce en líneas generales los valores de la universidad; cuando se lo ordenan se muestra dispuesto a involucrar al grupo en la traducción de dichos valores en proyectos y acciones aplicables en el quehacer cotidiano.</p> <p>Gestiona las relaciones del grupo de manera burocrática; trata correcta y equitativamente a todos los miembros del equipo, pero no anima la colaboración para realizar los objetivos comunes.</p>
Nivel D Mínimo	<p>Demuestra una escasa voluntad de entender, elaborar y difundir la visión y las estrategias de la universidad; se esfuerza poco en traducirlas en planes de acción para el grupo de trabajo.</p> <p>Se muestra poco dispuesto a valorizar las competencias de los miembros del equipo, optando por guiarlo a través del mando y el control.</p>

## Competencia 20: Valorización del Talento Humano

Valorización de los Recursos Humanos	
<p><i>Definición:</i> Ser capaces de responsabilizar, apreciar, hacer crecer a las personas que forman parte del propio grupo, asegurando el acompañamiento necesario que les permita adecuarse a las exigencias propias de su quehacer en la universidad</p>	
<p><i>Criterios:</i> Movilizar las energías de las personas con las que se trabaja, teniendo en cuenta sus características personales y profesionales, para orientarlas hacia la consecución de los objetivos asignados, con la conciencia de pertenecer a una comunidad educativa salesiana (motivación).</p> <p>Anclar las apreciaciones sobre los comportamientos y los resultados de los colaboradores a hechos concretos y describibles, de manera que las evaluaciones expresadas reconozcan sus méritos con absoluta objetividad (evaluación).</p>	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Crea las condiciones para conciliar las aspiraciones de los colaboradores con los objetivos de la universidad; es capaz de desarrollar relaciones colaborativas entre los miembros del grupo, haciendo palanca en el respeto y la confianza.</p> <p>Expresa evaluaciones objetivas fundadas en hechos observados, que reconozcan y premien en función de los méritos; mantiene informado a cada uno de los colaboradores sobre las mejoras de sus prestaciones; se confronta con cada colaborador acerca de la evaluación expresada, de manera motivadora.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>A la hora de confiar tareas y responsabilidades a los colaboradores, adopta diferentes enfoques, en función de sus características; demuestra confianza en sus capacidades para lograr los objetivos asignados y sabe reconocer la importancia de sus aportes.</p> <p>Realiza una evaluación objetiva de los comportamientos de sus colaboradores, utilizando criterios y parámetros reconocidos por la universidad; es consciente de la importancia de una correcta evaluación para reconocer los méritos de cada uno.</p>
Nivel C Bueno	<p>Cuando es necesario y se lo piden, da indicaciones y sugerencias para orientar el trabajo de los colaboradores, ayudarles a identificar sus necesidades de desarrollo, ofrecer apoyo y asistencia en las dificultades.</p> <p>Sabe definir los requisitos de las prestaciones esperadas, pero utiliza criterios y parámetros subjetivos de evaluación, creando disparidad en el reconocimiento de los méritos de cada uno.</p>

Nivel D Mínimo	<p>Da suficiente relevancia a las específicas potencialidades de cada uno; se muestra poco dispuesto a ayudar a las personas para que se ocupen del desarrollo sus capacidades y de la mejora de su nivel de competencia.</p> <p>Confunde los criterios de evaluación de la prestación de los colaboradores con sus características personales, lo que provoca que sus evaluaciones acerca de los méritos de sus colaboradores sean escasamente creíbles.</p>
-------------------	---

## Competencia 21: Empoderamiento

Empoderamiento	
<p><i>Definición:</i> Otorgar autonomía a los miembros del equipo, motivándolos a sacar el mejor provecho de sus fortalezas, en post del trabajo conjunto y la corresponsabilidad con el proyecto universitario.</p> <p><i>Criterios:</i> Estimular a los miembros del equipo a asumirse nuevas responsabilidades, considerándolas como oportunidades de aprendizaje y de valorización de las potencialidades.</p> <p>Acompañar a las personas en la consecución de los objetivos designados, valorizando sus características, potencialidades y competencias.</p>	
Nivel	Descripción
Nivel A Excelente	<p>Lleva a los colaboradores a compartir objetivos desafiantes; delega para favorecer la asunción de nuevas responsabilidades por parte de los colaboradores.</p> <p>Crea momentos sistemáticos de encuentro para comunicar y compartir los objetivos; asigna/reparte tareas y responsabilidades, evaluando sobre todo las potencialidades de la persona; interviene con retroalimentaciones puntuales para gestionar el grado de autonomía de la persona.</p>
Nivel B Muy bueno	<p>Favorece la asunción de nuevas responsabilidades por parte de sus colaboradores, en el marco de las estrategias de la universidad; ayuda a los colaboradores a reflexionar sobre las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados, desarrollar las propias potencialidades y mejorar las prestaciones.</p> <p>Comunica regularmente objetivos precisos; asigna tareas, evaluando las características de los colaboradores y equilibrando el control con la delegación; interviene para prevenir errores y reorientar comportamientos, según las estrategias de la universidad.</p>
Nivel C Bueno	<p>Demuestra suficiente confianza en las capacidades de las personas para compartir nuevas responsabilidades; activa la delegación de tareas, siguiendo exclusivamente la necesidad de la universidad; guía a su grupo pretendiendo comportamientos uniformes.</p> <p>No siempre es claro cuando explicita los objetivos del grupo y cuando establece tareas y responsabilidades de sus colaboradores; apoya profesionalmente a sus colaboradores en situaciones laborales de emergencia sólo si se lo ordenan explícitamente</p>
Nivel D Mínimo	<p>Demuestra capacidad insuficiente para crear situaciones de trabajo que consientan la valorización de sus colaboradores, favoreciendo las oportunidades de aprendizaje y de desarrollo de sus competencias.</p> <p>Comunica los objetivos mínimos establecidos por la universidad; prefiere que los colaboradores organicen entre ellos la distribución de la actividad, limitándose a dar orientaciones generales</p>

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

En el presente trabajo de titulación se identificó el tipo de cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS) sede Quito, determinando que el personal administrativo percibe que la cultura predominante actual es la cultura jerarquizada cuya evaluación fue de 40,72%, esto debido a que los colaboradores conciben que en la institución lo más importante son las normas y reglas, la toma de decisiones está centralizada, posee una planificación que deja poco espacio a la innovación, sus líderes son supervisores y coordinadores de las acciones y el éxito se mide por el cumplimiento de los objetivos teniendo en cuenta el costo la eficiencia y el control, finalmente miran a la universidad como una institución como un lugar seguro y estable para trabajar.

Como producto de esta investigación se identificó el tipo de cultura preferida por los colaboradores, la cual es la cultura de tipo clan con una valoración de 33,29%, esto se da por el anhelo de los colaboradores por sentir a la universidad como un espacio familiaridad, confianza y desarrollo, desean ser escuchados y participar en la toma de decisiones, tiene el deseo de ser más cercanos a sus líderes verlos más mentores que jefes, siendo estas las principales motivaciones que tiene los colaboradores para preferir la cultura de tipo clan.

Se identificaron los principales factores culturales de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, los cuales son; los jóvenes: centrando sus esfuerzos en la educación no solo profesional, sino apoyarles a encontrar su proyecto de vida que los satisfaga, el siguiente factor es la animación salesiana; aplicando el sistema preventivo, dando prioridad a los desfavorecidos y desarrollando relaciones constructivas y de confianza, otro de los factores claves son las relaciones humanas; para lo cual los colaboradores deben saber escuchar y comunicar de manera empática, integrarse dinámicamente al equipo de trabajo, ser proactivo y proponer soluciones positivas, las personas deben ser valorizadas, el último factor es la dirección y gestión

de recursos; mirando a la institución como una comunidad de aprendizaje en constante mejora, tomando acciones adecuadas para contribuir a los objetivos, además de promover espacios de trabajo seguros, transparentes y de desarrollo.

En el presente trabajo se definieron veintiuna competencias laborales para el personal administrativo en función de la cultura de tipo jerárquica y sus factores, debido a que esta cultura se mantendrá algunos años más según las aspiraciones de las autoridades institucionales, sin embargo y debido a que un porcentaje amplio de colaboradores identifican que la actual estrategia dista de la la misión de la Universidad Politécnica Salesiana la cual es humanista, que el centro de esta son los jóvenes y que entre sus principales valores son la familiaridad y solidaridad factores que son más cercanos a la cultura tipo clan se ha integrado ocho competencias laborales con aspectos afines a de dicha cultura.



## **Recomendaciones**

Se recomienda a la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito implementar las veintiuna competencias diseñadas en la presente investigación, ya que las mismas fortalecerán la cultura de tipo jerárquica deseada por las autoridades, y a la vez se conjugan para retomar ciertos aspectos que son importantes de la identidad salesiana y que se dejaron de lado por las anteriores administraciones en vista de la necesidad de cumplir con los estándares de calidad, por lo que las competencias son propicias para potenciar las ventajas actuales de la cultura jerárquica como: la estabilidad laboral, orden y la calidad en la ejecución de los procesos y a su vez se centran en el desarrollo de los colaboradores y en fomentar un ambiente laboral de familiaridad.

Se recomienda a la Universidad Politécnica Salesiana realizar evaluaciones periódicas de la cultura organizacional, así como monitorear el clima laboral, para identificar los cambios que inciden en las actitudes y conductas de los colaboradores, así como tomar acciones complementarias para fortalecer y mantener la simetría de la cultura organizacional deseada por las autoridades.

Se recomienda a las máximas autoridades del rectorado estar más presentes con los colaboradores, ser más visibles y mostrarse más abiertos a escuchar a sus colaboradores, esto debido a que las máximas autoridades son las llamadas a determinar, promover y transmitir los valores de la cultura organizacional deseada, al estar tan distantes y no mantener comunicación con sus colaboradores provocan que cada persona o grupo actúe en función de la cultura organizacional que más le convenga o que se transmita por dirigentes locales.

Recomendación incorporar las competencias laborales al manual de cargos, para fortalecer los procesos de selección que mejoraran sin duda la objetividad de estos, así como a los procesos de desarrollo y evaluación de desempeño.



## Lista de referencias

- Alles, M. A. (2003). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (Tercera edición). Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de preguntas: La trilogía*. Granica.
- Amezcu Viedma, C., Jiménez Lara, A., & Bermejo Ascorbe, R. (1996). *Evaluación de programas sociales*. Díaz de Santos.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Primera edición). Pearson Educación.
- Bohórquez, V. M. D. (2009). El Modelo de Competencias Laborales: Base para la Gestión Del Talento Humano en las Organizaciones. *Económicas CUC*, 30, 14.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Cairampoma, R. (2015). *Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación*. 15.
- Calvo Sanz, P. (2014). *Gestión por competencias como factor de mejora de calidad asistencial*. Ediciones Díaz de Santos.  
<http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3428719>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Congreso Nacional Pedagogía de Don Bosco (Ed.). (2013). *Congreso Nacional Pedagogía de Don Bosco: Reflexiones, experiencias y desafíos, memoria académica*. Abya-Yala ; Universidad Politécnica Salesiana.
- Damen, L. (1987). *Culture learning: The fifth dimension in the language classroom*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Dicasterio de Pastoral Juvenil, SDB. (2014). *La pastoral juvenil salesiana. Cuadro de referencia*. Editorial S.D.B. <http://hdl.handle.net/11715/695>
- Fernández López, J. (2006). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos* (Primera edición). Pearson Educación.
- Fernández-Ríos, M. (2004). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios*. Díaz de Santos.
- Franklin Fincowsky, E. B., Krieger, M. J., & Vallhonrat, A. L. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina* (Primera edición). Pearson Educación.

- García, M. de L., Sampieri, R., Álvarez, B., & Cuevas-Vargas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29.
- Hay Group & SAP AG. (2006). *Factbook recursos humanos*. Thomson-Aranzadi.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind ; intercultural cooperation and its importance for survival* (Rev. and expanded 3. ed). McGraw-Hill.
- IESE Bussines School. (2020, marzo 20). *Claves para gestionar personas*. Coursera. <https://www.coursera.org/learn/gestionar-personas/home/welcome>
- L Sánchez. (2018, febrero 21). Conoce tu Cultura Corporativa. *Comunicador Millennial*. <http://comunicadormillennialpro.com/index.php/2018/02/21/conoce-tu-cultura-corporativa/>
- Lázaro Pilco, L., Romero Hernández, R. D., Saavedra Carrasco, J. G., & Vásquez Rubio, M. (2017). *La cultura organizacional en tres bancos comerciales del Departamento de Lambayeque* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8764>
- Losada, J. L., & López-Feal Ramil, R. (2003). *Métodos de investigación en ciencias humanas y sociales* (Primera edición). International Thomson.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed). McGraw-Hill Irwin.
- Marín, S. P., Berrocal, F. B., & Gómez, P. S. (2003). Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos. *Psicología desde el Caribe*, 12, 13-38.
- Nelson, D. L., Cuevas Mesa, G., García Álvarez, C. M., Mercado González, E. C., Morales Castro, A., Suárez Moreno, M. P., & Campbell Quick, J. (2013). *CORG: Comportamiento Organizacional* (Tercera Edición). CENGAGE Learning. <http://www.ebooks7-24.com/?il=1292>
- Newstrom, J. W. (2015). *Comportamiento humano en el trabajo* (decimotercera edición). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V. [http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB\\_BooksVis?cod\\_primaria=1000187&codigo\\_libro=5698](http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=5698)
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F., & Alonso, M. Á. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias* (Tercera edición). Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Pérez, O. (2014). *Los beneficios de la gestión del talento humano por competencias para tu empresa*. <https://blog.peoplenext.com.mx/los-beneficios-de-la-gestion-del-talento-humano-por-competencias-para-tu-empresa>
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la Gestión del capital humano en las organizaciones* (Cuarta edición). ESIC.

- Raquel Velasco. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. Instituto Tecnológico de Sonora.
- Robbins, S. P., Pineda Ayala, L. E., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta edición). Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com/?il=3543>
- Salas, F. X. R., Ochoa, O. P. E., & Díaz, M. P. R. (2020). Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia. *Revista Economía y Política*, 24.
- Salesianos.info. (2020, agosto 4). Publicado el mapa salesiano 2020 con la presencia de la Congregación en el mundo. *Portal de Noticias Salesianas*. <https://salesianos.info/publicado-el-mapa-salesiano-2020-con-la-presencia-de-la-congregacion-en-el-mundo/>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed, Vol. 4). Jossey-Bass.
- Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación. (2020). *Informe del Rector 2019* (Rendición de cuentas N.º 10; p. 156). Universidad Politécnica Salesiana. [https://www.ups.edu.ec/transparencia/-/document\\_library\\_display/4n7NQgapYnLS/viewf/16996883](https://www.ups.edu.ec/transparencia/-/document_library_display/4n7NQgapYnLS/viewf/16996883)
- Segmentación Demográfica* / *QuestionPro*. (2021, febrero 20). <https://www.questionpro.com/es/Segmentacion-demografica.html>
- Universidad Politécnica Salesiana. (2018). *Transparencia—UPS*. [https://www.ups.edu.ec/transparencia/-/document\\_library\\_display/4n7NQgapYnLS/viewf/13148192](https://www.ups.edu.ec/transparencia/-/document_library_display/4n7NQgapYnLS/viewf/13148192)
- Universidad Politécnica Salesiana. (2020). *Planificación—UPS*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://www.ups.edu.ec/planificacion>
- Universidad Politécnica Salesiana. (2020a, mayo 1). *Razón de Ser—UPS*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://www.ups.edu.ec/razon-de-ser>
- Universidad Politécnica Salesiana. (2020b, mayo 10). *Reseña Histórica—UPS*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://www.ups.edu.ec/resena-historica>





3C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
3D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
<b>Ítem 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferido</b>
4A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
4B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
4C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
4D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
<b>Ítem 5. ÉNFASIS ESTRATÉGICOS</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferido</b>
5A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
5B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
5C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
5D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
<b>Ítem 6. CRITERIO DE ÉXITO</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferido</b>
6A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
6B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
6C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
6D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
<b>Total (100)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Fin de la encuesta</b>			
<b>Gracias por su colaboración</b>			



**Anexo 2** Formato de descripción de tareas de la Universidad politécnica Salesiana.

<b>A) DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	
<b>Área o departamento:</b>	
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Supervisado por:</b>	
<b>Coordinación:</b>	
<b>Contactos internos:</b>	
<b>Contactos externos:</b>	

<b>B) DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	
<b>Misión del Puesto:</b>	
<b>Objetivos del puesto:</b> Qué hará, a través de que obtendrá lo planteado, a quien o que está dirigida esta acción	
<b>Áreas de responsabilidad:</b>	

<b>B1.) DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>							
Ord	Qué hace (deber o tarea que cumple)	Como hace (procedimiento)	Para qué hace (Razón de la tarea)	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total
1							
2							
3							
4							
5							
6							
9							

Tabla 2.- Factores para valorar actividades esenciales

Factores	Definición	Haga la siguiente pregunta
FRECUENCIA	Cuál es la frecuencia o número de veces con las que realiza la actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad
CONSECUENCIA	Resultado de la no aplicación de la actividad: que tan graves son las consecuencias por no realizar la tarea o un incorrecto desempeño	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad?
COMPLEJIDAD	Grado de dificultad en la ejecución de la actividad, grado de esfuerzo intelectual o físico, nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?

Tabla 3.- Gradación de los factores

Gra do	Frecuencia FR	Consecuencia CE	Complejidad CM
5	Todos los días	<b>Muy grave</b> , puede afectar a la organización en múltiples aspectos	<b>Máxima</b> : la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo y conocimientos/habilidades
4	Al menos una vez por semana	<b>Graves</b> , Pueden afectar resultados, procesos, o áreas funcionales de la organización	<b>Alta</b> : la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimiento, habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	<b>Considerables</b> , repercusión negativa en los resultados o trabajos de otros	<b>Moderada</b> : la actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimiento, habilidades.
2	Una vez al mes	<b>Menores</b> , cierta incidencia en resultados o actividades del mismo puesto	<b>Baja</b> : la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo y conocimiento, habilidades.
1	Bimensual, trimestral, semestral	<b>Mínima</b> poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	<b>Mínima</b> : la actividad requiere un mínimo de nivel de esfuerzo, conocimiento, habilidades.

#### FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECES LAS ESENCIALES

Tarea Esencial= Frecuencia + (Consecuencia x Complejidad)

$$TE = FR + (CE \times CM)$$

La actividad esencial es la que más impacto pueda tener para la organización por qué genera resultados que agregan valor, demanda la aplicación de las principales competencias del ocupante del cargo.

C) PERFIL DEL PUESTO:	
C.1. Requerimientos del Cargo	
Educación mínima requerida:	
Capacitación adicional:	
Idiomas/Nivel:	
Conocimientos informática:	
Conocimientos específicos:	
Conocimientos generales:	
Experiencia laboral adquirida:	

D) RESPONSABILIDADES: Sobre que procesos, personas, productos, equipos, etc., es el cargo responsable: <i>Utilice los siguientes indicadores de temporalidad: S=siempre, F=frecuentemente, O=ocasionalmente, N=nunca</i>				
Tiene responsabilidad sobre:	S	F	O	N

E) CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:	
1. Qué tipo de enfermedades profesionales y no profesionales puede contraer por la ejecución del puesto, (en liste desde la más aguda a la esporádica):	
2. Que accidentes podría sufrir en el desempeño de sus funciones: (enliste desde el más grave al más leve)	
3. Describa las condiciones ambientales en las que se desarrolla las actividades: (oficina, terreno, movilización)	

4. Qué factores de riesgos están presentes en la realización de las tareas del puesto de trabajo. (Físico, Mecánico, Químico, Biológico, Psicosocial, Ergonómico y Ambiental)	
---	--

**F) DATOS DE ELABORACIÓN:**

Fecha de elaboración:
Nombre del trabajador:
Nombre del supervisor
Finalidad del cuestionario:
Analista que relevo la información: